

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

**Evolución del negocio de la prensa española (2011-2016) y
visión de sus principales grupos editoriales ante la búsqueda
de un nuevo modelo de negocio**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Gonzalo Giráldez Quiroga

Directores

Pedro García-Alonso Montoya
Rafael Carrasco Polaino

Madrid

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

TESIS DOCTORAL

Evolución del negocio de la prensa española (2011-2016) y visión de
sus principales grupos editoriales ante la búsqueda de un nuevo
modelo de negocio

Gonzalo Giráldez Quiroga

Directores:

Pedro García-Alonso Montoya

Rafael Carrasco Polaino



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS
PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR**

D./Dña. Gonzalo Giráldez Quiroga _____,
estudiante en el Programa de Doctorado D9AK - DOCTORADO EN PERIODISMO _____,
de la Facultad de Ciencias de la Información _____ de la Universidad Complutense de
Madrid, como autor/a de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor y
titulada:

Evolución del negocio de la prensa española (2011-2016) y visión de sus principales grupos editoriales ante la búsqueda de un nuevo modelo de negocio

y dirigida por: Pedro Garcia-Alonso Montoya y Rafael Carrasco Polaino

DECLARO QUE:

La tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, en particular, la Ley de Propiedad Intelectual (R.D. legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), en particular, las disposiciones referidas al derecho de cita.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

En Madrid, a 14 de junio de 2019

Fdo.: _____

Esta DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD debe ser insertada en
la primera página de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor.

Dedicatoria

A mi familia

Agradecimientos

Quisiera empezar mis agradecimientos con todos aquellos que directamente me han ayudado en la elaboración de la tesis. Gente desinteresada que vieron desde el principio la ilusión de este doctorando en profundizar en el conocimiento de un sector al que siente tan cerca como es la prensa.

Quisiera agradecer su ayuda a Enrique Yarza, Director General de Media Hot Line por todo su apoyo en facilitarme datos, contextualizar ideas y aclarar conceptos, a José Gabriel González, anterior Director General de AEDE quien desde el principio me animó y facilitó el acceso a parte de los entrevistados.

Nombraré uno a uno a cada uno de ellos para agradecer su tiempo, disponibilidad y actitud sin la cual esta tesis nunca hubiera visto la luz. Fernando de Yarza consejero delegado del grupo Henneo, Luis Enríquez consejero delegado del grupo Vocento, Antonio Fernández Galiano consejero delegado del grupo Unidad Editorial, Carlos Godó consejero delegado del grupo Godó, Manuel Mirat consejero delegado del grupo Prisa, Alberto Artero director general de El Confidencial e Ignacio Escolar director y fundador de El Diario.es.

Un apartado muy especial lo quiero dedicar a mi equipo de agencia⁷¹ que ha sido apoyo, colaboración, ayuda y comprensión durante estos años. Sin ellos este trabajo no hubiera sido igual, seguro que distinto, y muy probablemente peor. Muchas gracias a Cristina, Sofía, Lorena y Tono.

Apartado especial a mi director de tesis, Pedro García-Alonso, todo tesón, compromiso, empuje, conocimiento, ayuda y la experiencia profesional de tantos años ayudando a tanta gente desde su Facultad. Gracias de verdad por tu confianza y apoyo. También agradecer a mi codirector, Rafael Carrasco, su espíritu crítico, riguroso, profesional y muy humano, que tanto me ha ayudado a mejorar este trabajo. Gracias.

Gracias a AMI, especialmente a su director general Ramón Alonso que desde el primero momento me facilitó acceso a fuentes de información rigurosas y valiosas. También agradecer a Paz, Mariana y Sonia, personas de confianza de Ramón Alonso que siempre han puesto su granito de arena para ayudar en estos años.

Gracias a aquellas personas que no habiendo sido nombradas en este documento, también han ayudado a este doctorando. Quiero pedir disculpas a aquellos que he podido olvidar nombrar, pero nunca olvidaré su ayuda.

Por último, y reservado el lugar para los más importantes, muchas gracias a mi familia por su paciencia. Estos años han sido algo duros también para ellos y agradezco su paciencia y comprensión. Agradezco mucho que hayan entendido este esfuerzo como algo de todos, no solo mío, y por eso quiero acabar mencionándoles a ellos. Me han ayudado mucho a empezar y acabar este trabajo. Su apoyo ha sido fundamental y acabar este agradecimiento nombrándolos es un pequeño homenaje. Gracias a Verónica, mi mujer, y a mis hijos Javier, Joaquín e Ignacio. Ahora devolveré el tiempo que este proyecto nos ha quitado, pero que tanto ha merecido la pena. Gracias de corazón.

Acabo dando gracias a Dios, como me enseñaron mis padres y en quien tanto creo.

Índice

Resumen

Introducción	3
Antecedentes.....	3
Objetivo del trabajo y status quaestionis	7
Metodología empleada	8
Descripción de la estructura	10

BLOQUE I: MARCO TEÓRICO DEL NEGOCIO DE LA PRENSA..... 12

1 Capítulo 1: Contexto histórico de la prensa actual	13
1.1 Breve repaso de la evolución de la prensa en España	15
1.1.1 Nacimiento de la periodicidad: las Gacetas	16
1.1.2 El impulso del siglo XIX: Tras la libertad de imprenta y la consolidación de la comunicación de masas	17
1.1.3 El siglo XX y las grandes innovaciones en la información y la empresa....	19
1.1.4 La agrupación de medios de cara al nuevo milenio	21
1.2 La Digitalización de la prensa escrita.....	23
1.2.1 Adaptación al nuevo medio.....	25
1.2.2 La tradicional cultura de la gratuidad en la prensa digital.....	28
2 Capítulo 2: Nociones sobre la empresa periodística	30
2.1 Definición y características de la empresa periodística	30
2.2 Difusión, distribución y tirada	32
2.3 Otros conceptos fundamentales	34
2.4 Ingresos y gastos en la empresa periodística	35
2.4.1 Ingresos	36
2.4.1.1 Publicidad	37
2.4.1.2 Venta de ejemplares	38
2.4.1.3 Suscripciones	39
2.4.2 Gastos.....	40
3 Capítulo 3: Precedentes de la publicidad en prensa	42
3.1 Concepto de publicidad	42
3.2 Orígenes de la publicidad en la prensa escrita española.....	43

3.3	Principales formatos de publicidad en prensa escrita	45
3.4	La efectividad de la publicidad en la prensa tradicional.....	47
3.5	Nociones principales sobre publicidad online	49
3.5.1	Factores que influyen en la eficacia de la publicidad en la prensa digital ..	53
4	Capítulo 4: Las audiencias del producto periodístico.....	57
4.1	Concepto de audiencia.....	57
4.2	La audiencia tradicional de la prensa.....	58
4.3	La audiencia de la prensa digital	62
4.4	El nuevo perfil de consumidor.....	64
4.5	Sistemas de medición de audiencias en prensa.....	67
4.5.1	Prensa escrita: EGM y OJD	68
4.5.2	Prensa digital: Comscore y sus antecedentes	70
	 BLOQUE II: EVOLUCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA PRENSA EN ESPAÑA (2011-2016)	 73
5	Capítulo 5: Proceso de la investigación cuantitativa	74
5.1	Sujetos de estudio	74
5.2	Variables de estudio.....	74
5.3	Fuentes.....	75
6	Capítulo 6: Evolución de audiencia y difusión de la prensa española (2011-2016).....	77
6.1	Evolución de la audiencia: lectores de prensa escrita y digital.....	77
6.1.1	Evolución de la audiencia en 2011.....	79
6.1.2	Evolución de la audiencia en 2012.....	81
6.1.3	Evolución de la audiencia en 2013.....	82
6.1.4	Evolución de la audiencia en 2014.....	84
6.1.5	Evolución de la audiencia en 2015.....	85
6.1.6	Evolución de la audiencia en 2016.....	87
6.2	Evolución de la difusión	90
6.2.1	Evolución de la difusión en 2011	91
6.2.2	Evolución de la difusión en 2012	94
6.2.3	Evolución de la difusión en 2013	95
6.2.4	Evolución de la difusión en 2014	96
6.2.5	Evolución de la difusión en 2015	98

6.2.6	Evolución de la difusión en 2016.....	99
6.3	Análisis de puntos de venta	100
7	Capítulo 7: Evolución del negocio de la prensa (2011-2016).....	103
7.1	Las cuentas de resultados del sector de la prensa	103
7.1.1	Evolución de la cuenta de resultados del sector de la prensa (2011-2016).....	104
7.2	Principales variables de las cuentas de resultados.....	106
7.2.1	Inversión publicitaria	106
7.2.1.1	Evolución de la inversión publicitaria	107
7.2.1.1.1	Evolución de la inversión publicitaria en 2011	108
7.2.1.1.2	Evolución de la inversión publicitaria en 2012	111
7.2.1.1.3	Evolución de la inversión publicitaria en 2013	114
7.2.1.1.4	Evolución de la inversión publicitaria en 2014	117
7.2.1.1.5	Evolución de la inversión publicitaria en 2015	119
7.2.1.1.6	Evolución de la inversión publicitaria en 2016.....	121
7.2.2	Evolución de precios de venta y suscripciones	124
7.2.3	Marketing, actividad promocional y publicidad en otros medios	126
7.2.4	Evolución del gasto de personal.....	128

BLOQUE III: ESTUDIO DE LA VISIÓN DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE COMUNICACIÓN DEL SECTOR DE LA PRENSA..... 130

8	Capítulo 8: Encuadre contextual de la investigación cualitativa.....	131
8.1	Diversificación del negocio de la prensa	131
8.1.1	Diversificación relacionada.....	133
8.1.1.1	Agencias de marketing de contenidos.....	133
8.1.1.2	Verticales	134
8.1.1.3	<i>Marketplaces</i> de contenidos y publicidad	135
8.1.2	Diversificación no relacionada.....	135
8.1.2.1	Eventos	136
8.1.2.2	Media for equity.....	136
8.1.2.3	Comercio electrónico	137
8.2	Tendencias generales del sector de la información	138
8.2.1	Tendencias según AEDE.....	141
8.2.2	Tendencias según la Asociación Mundial de Editores (WAN-IFRA)	142
8.2.3	Dispositivos móviles y aplicaciones	144

9	Capítulo 9: Proceso de la investigación cualitativa.....	146
9.1	Formato empleado y cuestiones planteadas.....	146
9.2	Elección de la muestra.....	147
9.2.1	Entrevistados	150
9.2.1.1	Antonio Fernández Galiano, presidente de Unidad Editorial.....	150
9.2.1.2	Carlos Godó, consejero delegado del Grupo Godó.....	150
9.2.1.3	Luis Enríquez, consejero delegado de Vocento	151
9.2.1.4	Manuel Mirat, consejero delegado del Grupo Prisa.....	151
9.2.1.5	Fernando de Yarza, consejero delegado del Grupo Henneo	151
9.2.1.6	Alberto Artero, director general de Titania Compañía Editorial S.L.	152
9.2.1.7	Ignacio Escolar, director y fundador de Eldiario.es	152
9.2.2	Descripción de los grupos editoriales.....	153
9.2.2.1	Unidad Editorial.....	153
9.2.2.2	Grupo Godó	156
9.2.2.3	Vocento.....	158
9.2.2.4	Grupo Prisa	162
9.2.2.5	Grupo Henneo.....	167
9.2.2.6	Titania Compañía Editorial S.L	169
9.2.2.7	Diario de Prensa Digital S.L.	171
10	Capítulo 10: La visión del sector de Unidad Editorial.....	172
10.1	Opinión sobre la situación actual de la prensa.....	172
10.2	Opinión sobre la situación actual del periodismo	173
10.3	Opinión sobre la digitalización de diarios	173
10.4	El pago por los contenidos de los periódicos digitales y las suscripciones ...	174
10.5	El papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial	175
10.6	Opinión sobre la necesidad de fusiones de los grandes grupos editoriales....	176
10.7	El papel de las grandes tecnológicas (Google, Facebook, Amazon...) en el futuro del negocio de	176
10.8	El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico	177
10.9	La publicidad.....	177
10.10	Visión sobre el futuro del sector.....	177
11	Capítulo 11: La visión del sector del Grupo Godó.....	179
11.1	Opinión sobre la situación actual de la prensa.....	179
11.2	Opinión sobre la situación actual del periodismo	179
11.3	Opinión sobre la digitalización de diarios	180
11.4	El pago por los contenidos de los periódicos digitales y las suscripciones ...	181

11.5	El papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial	182
11.6	Opinión sobre la necesidad de fusiones de los grandes grupos editoriales....	183
11.7	El papel de las grandes tecnológicas (Google, Facebook, Amazon...) en el futuro del negocio de los editores.....	184
11.8	El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico	184
11.9	La publicidad.....	185
11.10	Visión sobre el futuro del sector.....	185
12	Capítulo 12: La visión del sector de Vocento.....	187
12.1	Opinión sobre la situación actual de la prensa.....	187
12.2	Opinión sobre la situación actual del periodismo	188
12.3	Opinión sobre la digitalización de diarios	189
12.4	El pago por contenidos y los modelos de suscripciones.....	190
12.5	El papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial.	190
12.6	Opinión sobre la necesidad de fusiones de los grandes grupos editoriales....	192
12.7	El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico	193
12.8	La publicidad.....	194
12.9	Visión sobre el futuro del sector.....	194
13	Capítulo 13: La visión del sector del Grupo Prisa	197
13.1	Opinión sobre la situación actual de la prensa.....	197
13.2	Opinión sobre la situación actual del periodismo.....	198
13.3	Opinión sobre la digitalización de diarios	198
13.4	El pago por contenidos y los modelos de suscripciones.....	199
13.5	El papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial	200
13.6	Opinión sobre la necesidad de fusiones de los grandes grupos editoriales....	201
13.7	El papel de las grandes tecnológicas (Google, Facebook, Amazon...) en el futuro del negocio de los editores.....	202
13.8	El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico	203
13.9	La publicidad.....	204
13.10	Visión sobre el futuro del sector.....	204
14	Capítulo 14: La visión del sector del Grupo Henneo	206
14.1	Opinión sobre la situación actual de la prensa.....	206
14.2	Opinión sobre la situación actual del periodismo	207
14.3	Opinión sobre la digitalización de diarios	208
14.4	El pago por contenidos y los modelos de suscripciones.....	208
14.5	El papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial	209

14.6	Opinión sobre la necesidad de fusiones de los grandes grupos editoriales....	210
14.7	El papel de las grandes tecnológicas (Google, Facebook, Amazon...) en el futuro del negocio de los editores	211
14.8	El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico	212
14.9	La publicidad	213
14.10	Visión sobre el futuro del sector.....	213
15	Capítulo 15: La visión del sector de El Confidencial	215
15.1	Opinión sobre la situación actual de la prensa.....	215
15.2	Opinión sobre la situación actual del periodismo.....	216
15.3	Opinión sobre la proliferación de medios digitales	217
15.4	El pago por contenidos y los modelos de suscripciones.....	217
15.5	El papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial	218
15.6	Opinión sobre la necesidad de fusiones de los grandes grupos editoriales....	219
15.7	El papel de las grandes tecnológicas (Google, Facebook, Amazon...) en el futuro del negocio de los editores	219
15.8	El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico.	220
15.9	La publicidad	221
15.10	Visión sobre el futuro del sector.....	222
16	Capítulo 16: La visión del sector de El Diario.es.....	224
16.1	Opinión sobre la situación actual de la prensa.....	224
16.2	Opinión sobre la situación actual del periodismo.....	225
16.3	Opinión sobre la proliferación de medios digitales	226
16.4	El pago por contenidos y los modelos de suscripciones.....	226
16.5	El papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial	227
16.6	Opinión sobre la necesidad de fusiones de los grandes grupos editoriales....	228
16.7	El papel de las grandes tecnológicas (Google, Facebook, Amazon...) en el futuro del negocio de los editores	228
16.8	El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico	229
16.9	La publicidad	229
16.10	Visión sobre el futuro del sector.....	231
	BLOQUE IV: CONCLUSIONES Y REFERENCIAS.....	232
	Conclusiones	233
1.	La crisis del sector de la prensa	233

2. El papel de la crisis de la publicidad.....	234
3. La revolución digital: hacia un nuevo paradigma en el sector	236
4. La adaptación a un nuevo perfil de audiencia.....	238
5. La bajada de la difusión y su consecuencia en la distribución	240
6. En busca de un nuevo modelo de negocio	241
7. Conclusiones finales	243

Bibliografía	245
---------------------------	------------

Índices de ilustraciones.....	261
--------------------------------------	------------

1. Índice de figuras.....	261
2. Índice de tablas	262
3. Índice de gráficos.....	263

Anexos	265
---------------------	------------

Anexo I: Transcripción de las entrevistas.....	265
I. Entrevista a Antonio Fernández Galiano, presidente de Unidad Editorial	265
II. Entrevista a Carlos Godó, consejero delegado del Grupo Godó	277
III. Entrevista a Luis Enríquez, consejero delegado de Vocento	291
IV. Entrevista a Manuel Mirat, consejero delegado del Grupo Prisa.....	306
V. Entrevista a Fernando de Yarza, presidente de Henneo	314
VI. Entrevista a Alberto Artero, director de El Confidencial	331
VII. Entrevista a Ignacio Escolar, director de El Diario.es	354
Anexo II: Listado de miembros de AEDE por años (2011-2016)	366

Resumen

El objeto de este estudio doctoral es la profundización en el análisis de la evolución del sector de la prensa española en un contexto de crisis de los principales grupos editoriales y de la búsqueda de un nuevo modelo de negocio que permita a la industria en su conjunto, recuperar la senda de la viabilidad. Este trabajo parte de estos interrogantes y realiza una doble investigación. Por un lado, una cuantitativa que analiza, desglosa y contextualiza los datos más relevantes de la evolución de las principales magnitudes del negocio. Por otro lado, una investigación cualitativa que detalla cómo los grupos editoriales más importantes del país afrontan esta situación y se encuentran en la búsqueda de un nuevo modelo que haga rentable esta industria. Las principales conclusiones de este estudio doctoral avanzan que queda demostrado que el modelo de negocio de la prensa, como sector, no es viable, al tiempo que se detalla cómo los líderes de los grupos editoriales están inmersos en la búsqueda de un nuevo modelo de negocio, aún desconocido, que incorpore nuevas vías de ingresos que devuelvan la rentabilidad al sector.

Abstract

The purpose of this doctoral study is to deepen the analysis of the evolution of the Spanish press sector in the context of the crisis of the main publishing groups and of the search for a new business model that allows the industry as a whole to recover the path of viability. This report starts with these questions and carries out a double investigation. On the one hand, a quantitative one that analyzes, breaks down and contextualizes the most relevant data of the evolution of the most significant aspects of the business. On the other hand, qualitative research that details how the most important publishing groups in the country face this situation and find themselves in search of a new model to make this industry profitable. The main conclusions of this doctoral study are that it is demonstrated that the business model of the press as a sector is not viable, while detailing how the leaders of the publishing groups are immersed in the search for a new business model, still unknown, which incorporates new income channels that return profitability to the sector.

Introducción

Antecedentes

Hasta el 2008 la prensa escrita batía todos sus récords financieros: difusión sostenida, inversión publicitaria en aumento y engrosamiento de plantillas de trabajadores. Tal era la salud de los balances, que las editoras emplearon los excedentes en operaciones de fusión o compra, entrada en negocios audiovisuales o aventuras de expansión internacional como explica Díaz Nosty (2014):

En España, se asistió al crecimiento del sistema de medios en términos difícilmente sostenibles, con soluciones muchas veces ajenas al sentido ético y cívico del periodismo, derivadas del amplio espectro de la especulación. Todo ello tuvo consecuencias dramáticas con la crisis económica, que aceleró la disminución de las ventas de periódicos y provocó la caída muy acusada de la inversión publicitaria. (pág. 17)

Este mismo autor afirma que en España existía una verdadera “burbuja mediática” hasta el año 2007 que solo provocó en los años posteriores, y en plena crisis económica, que el impacto de la caída fuera mucho más acentuado:

Visto el periodo que va de 2000 a 2007 desde la experiencia de la actual crisis económica, hay razones para afirmar, como hecho diferencial en España, la existencia de una burbuja mediática que, como la inmobiliaria, no tiene equivalencia en Europa. La burbuja mediática se generó sin criterios de sostenibilidad, y la expansión de los proyectos informativos se hizo al margen de la lógica periodística y del alcance ético de la actividad iniciada, con consecuencias que son evidentes en todas las zonas del país. Y se alimentó mediante una precarización generalizada en las contrataciones laborales y el recurso amplio, que se contagió a todo el sistema, al empleo de jóvenes becarios y recién licenciados. (Díaz Nosty, 2011, págs. 55-56)

A raíz del estallido de la crisis, la publicidad comenzó a caer, y con ella, la difusión: se venden menos periódicos y la inversión publicitaria se desploma. En su carta de presentación del Libro Blanco 2015, el presidente de AEDE, José Luis Sainz

sostiene que la crisis económica y la disrupción digital se encontraron un sector muy poco preparado para adaptarse a los nuevos cambios que se avecinaban:

Grupos familiares, en muchos casos fuertemente endeudados por la inversión acometida en nuevas plantas capaces de imprimir ejemplares en color en todas sus páginas y por el esfuerzo de diversificación en otros medios de comunicación muy demandantes de recursos financieros como la radio o la televisión digital, tuvieron que asumir caídas de más del 50% de sus ingresos, una cifra solo equiparable a las sufridas por los mercados británico y estadounidense. (AEDE, 2015, pág. 6)

Los años más fuertes de la crisis, de 2009 a 2014, se caracterizaron por ser años marcados por la recesión, que generaron el cierre de diarios, la reestructuración de grupos de medios y sus equipos, ajustes muy severos de personal en las redacciones y operaciones empresariales derivadas de la falta de crédito y la drástica reducción del mercado publicitario.

Un ejemplo de la crudeza con el que la crisis impactó en los medios de comunicación lo encontramos en las cartas o introducciones con las que se abre la Memoria Anual de la Asociación de la Prensa de Madrid (2012) por parte de su presidenta, Carmen del Riego, en estos años:

Si 2011 terminó con el cierre del diario gratuito ADN, del Grupo Planeta, 2012 inició su andadura del mismo modo, con la desaparición del diario Público, lo cual eleva a 3.000 la cifra de puestos de trabajo en el sector afectados por la crisis desde mediados de 2008 (...). Los medios continúan afrontando este año que empieza el reto de la supervivencia, provocado por la falta de publicidad. Esta situación pone en peligro su continuidad y aboca muchos de ellos a nuevos expedientes de regulación de empleo (ERE) después de los que ya expulsaron del mercado laboral. (pág. 9)

Por otro lado, han aparecido nuevos mediadores sociales (redes) que disputan a los medios el protagonismo del proceso y la publicidad. Para hablar del futuro y del cambio de modelo de negocio que está iniciando la empresa se hace necesario

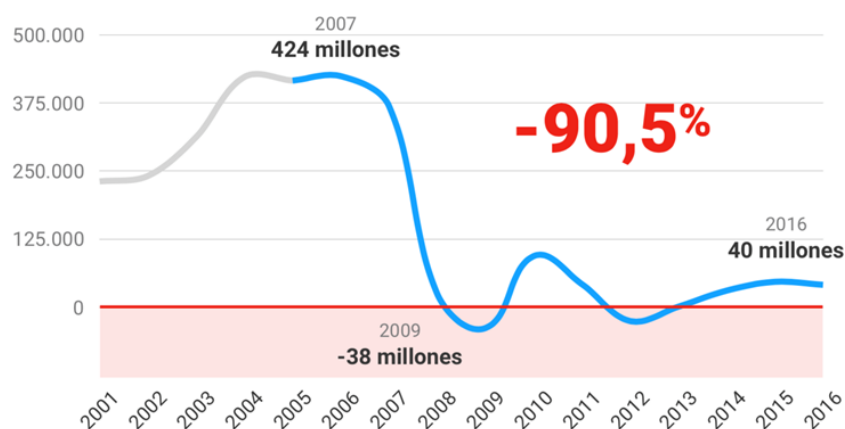
analizar la realidad por la que ha atravesado el sector en los últimos años, así como los factores que han podido influir en su desencadenamiento.

Para ello, en nuestro análisis a los datos proporcionados por la Asociación de Editores de Diarios (AEDE hasta 2016 y AMI, Asociación de Medios de Información, a partir de su refundación de ese año) en las sucesivas ediciones del Libro Blanco de la Prensa Diaria, creemos conveniente realizar un breve repaso por lo que sucedió los años previos al inicio del periodo de esta investigación y que, al mismo tiempo, justifican su elección.

Para este análisis hemos contado, además de con los datos, con la interpretación que de ellos realiza Media Hot Line, principal entidad elaboradora de estas publicaciones. Gracias a distintas sesiones de trabajo junto a sus responsables para comprender los datos, hemos elaborado un contexto previo como sigue.

Tras la crisis económica que tuvo su punto álgido durante el año 2008, la prensa, como muchos otros negocios y sectores, puso de inmediato en marcha su reestructuración durante 2009, algo que se reflejó en los resultados del año 2010, como se observa en la siguiente figura.

Figura 1: Evolución del resultado operativo de las empresas editoras de diarios.



*Resultado operativo (miles €). Fuente: Libro Blanco de la Información 2017

Esta subida del resultado operativo de 2010 se justifica por diversos motivos. Por un lado, que los ingresos se redujeron tan solo un 5% respecto a 2009, frenando la caída del año anterior de más de un 12%.

Al mismo tiempo, en ese periodo se produjo una reducción significativa de los gastos generales de los diarios de un 10%. A esto contribuyó una reducción de los gastos de personal del 21%. Como dato confirmante, podemos añadir que las reestructuraciones de plantilla en el año 2009, supusieron una reducción del 15,9% de la plantilla de trabajadores del sector, consecuencia de lo cual fue que el coste por empleado bajó un 4,6%).

Además, se redujeron las amortizaciones un 29% debido a la externalización de algunas plantas de impresión de algunos grupos. También se produjo una bajada del consumo y el aprovisionamiento de un 6% como consecuencia de la reducción de la tirada y de la paginación media de las cabeceras.

Esta reducción de gastos, combinada con una caída de ingresos limitada (se produjo un repunte en la inversión publicitaria, como consecuencia del mayor esfuerzo que realizaron los anunciantes con motivo del Mundial de Fútbol de Sudáfrica que ganó España), permitió al sector volver a dar números positivos en su resultado operativo. Las cifras en negro se mantuvieron en 2011 como consecuencia del esfuerzo de optimización de costes, pero a pesar de eso, el crecimiento fue menor, comenzando de nuevo un descenso hacia las cifras negativas que se alcanzarían en 2012.

El modelo de prensa tradicional está finalizando. Llegan tiempos muy difíciles para la prensa impresa, si pretende mantener su caduca estructura comunicativa y comercial. Ni su público, ni sus clientes anunciantes, ni sus costes, ni su formato, ni su difusión pueden mantener una situación tan insostenible (García-Alonso, 2011 A, pág. 31).

En cualquier caso, más allá de la vuelta a los números negros, este repunte de 2010 no deja de ser testimonial ya que sólo 4 años atrás el beneficio operativo acumulado de los medios analizados superaba los 420 millones de euros.

En 2012 se consolidó la crisis del sector al observarse que esta contención en el gasto no era suficiente debido a que, por una parte, los ingresos por publicidad siguieron disminuyendo y, por otra, los ingresos por difusión aceleraron su caída.

Es por este motivo que consideramos 2011 como un punto de inflexión para el sector que ve consolidada su crisis tras su último intento de 2010 de salir a flote. Con el afán de que los resultados de esta investigación sean lo más actualizados posible, el estudio abarca hasta 2016, últimos datos publicados a fecha de inicio de esta tesis doctoral.

Objetivo del trabajo y status quaestionis

Esta tesis doctoral tiene como objetivo el análisis del sector tradicional de la prensa, entendido este como los grupos editoriales de diarios y sus versiones digitales. En concreto nos vamos a centrar en describir y analizar la evolución de sus principales magnitudes de manera que podamos obtener una foto fija del sector. Además, ampliaremos esta investigación hablando con los principales responsables de los actores principales del sector para ver cómo afrontan esas cifras, de qué manera están abordando la diversificación de sus negocios y ahondar en si tienen identificado cuál será la fórmula del modelo de negocio de la prensa en el futuro.

La hipótesis de partida es si es realmente cierto y en qué medida, que el sector de la prensa vive inmerso en una crisis de modelo de negocio, supuestamente atribuido a una suma de factores como son la crisis del sector financiero, la digitalización y el cambio de modelo publicitario; como causa o razón que justifique el camino hacia la diversificación o la búsqueda de un nuevo modelo de negocio más rentable de sus responsables, así como indagar hasta qué punto efectivamente se está produciendo esta búsqueda por parte de sus principales responsables.

Dada la amplitud del tema tratado vemos conveniente delimitar el ámbito y el alcance temporal que vamos a analizar. En concreto, para la parte de análisis de las magnitudes del sector, nos vamos a centrar en los medios integrados en la Asociación de Editores de Diarios (AEDE) entre los años 2011 y 2016, siendo esta asociación la encargada de la publicación anual del Libro Blanco de la Prensa con los principales datos del sector. Esta asociación engloba a la mayoría de la prensa auditada en España entre los años 2011 y 2016. La cifra se fue modificando a lo largo del periodo analizado. En concreto 116 cabeceras en 2011 y 107 en 2016.

La elección del periodo de seis años para su análisis, entre 2011 y 2016, se justifica en la necesidad de acotar el estudio, para lo que hemos considerado conveniente comenzar tras el repunte que en 2010 vivió el sector tras dos años de la puesta en marcha de diversos ajustes y reestructuraciones como hemos avanzado en el apartado 0.1 Antecedentes de esta Introducción. La hipótesis de la que partimos trata de analizar si efectivamente este repunte fue solo fruto de un cúmulo de medidas temporales, siendo 2011 el año en el que la crisis del sector de la prensa se consolida.

Metodología empleada

Dado que uno de los objetos principales de esta investigación es la medición y análisis de diferentes magnitudes, hemos considerado que el método analítico era el más adecuado para llevarla a cabo. También utilizaremos el método experimental de manera que podamos afianzar nuestras conclusiones finales. Al tratarse de una cuestión relativamente nueva, consideramos esta investigación como exploratoria o preparatoria.

Para la parte cuantitativa, hemos analizado los datos proporcionados por el propio sector a través de la publicación del ‘Libro Blanco de la Prensa’ que realiza la asociación que los representa (AEDE), elaborado por Media Hot Line, Deloitte y Carat, y que aglutina las principales magnitudes de fuentes oficiales.

En toda la investigación analizada al referirnos a prensa lo hacemos a las cabeceras englobadas en AEDE¹ o AMI en su conjunto, con sus datos agregados. De este modo no nos detendremos en cabeceras o grupos editoriales en particular ya que cada uno de ellos tiene sus propias características, resultados y estructuras.

A través de la recopilación de datos estadísticos, pretendemos analizar el comportamiento de las principales variables del sector de la prensa, con el objetivo

¹ Ver Anexo II

de obtener una realidad empírica de su evolución y su situación en los años objeto de este estudio. Para acompañar a los datos, incluiremos tablas y gráficos que hagan más fácil entender las comparaciones o evoluciones a las que se hace referencia en el texto.

Para la investigación cualitativa, hemos optado por una metodología flexible de recopilación de opiniones a través de entrevistas, con el objetivo de contrastar la información recopilada durante la fase cuantitativa con las opiniones y declaraciones de los principales grupos editores de prensa de España.

Para ello hemos realizado una serie de entrevistas en profundidad de formato semiestructurado a los responsables de los 7 principales grupos editores de prensa en España, tanto escrita como online. La muestra seleccionada aún a los grupos líderes de prensa en 2016, entendido el liderazgo como una suma de factores como la representatividad, facturación, tirada, distribución y liderazgo personal de sus representantes e incluyendo, en esta muestra, tanto editores tradicionales de prensa como dos de los principales nativos digitales, al considerar imprescindible abordar su visión.

Para dar validez a nuestra investigación y a las conclusiones que de ella se deriven, hemos considerado conveniente incluir la visión de los nativos digitales². Esto nos ayudará a contextualizar nuestra investigación en el entorno digital en el que ahora, inevitablemente, se mueve la prensa y tomar en consideración, al menos, la visión de la actualidad y del futuro del sector que tienen otros de los actores del mismo, los medios de comunicación denominados nativos digitales.

A todo esto, se suma el análisis de una serie de informes y documentos que contextualizan las tendencias del sector y la diversificación del negocio, de cara a abordar las entrevistas de la forma más actualizada posible.

² Término acuñado por Marc Prensky en 2001 en su ensayo “La muerte del mando y el control” para diferenciar aquello que nacía en un ecosistema única y exclusivamente digital, de los “inmigrantes digitales”, todo aquello que ha tenido que sufrir un proceso de adaptación.

Además, se han realizado dinámicas de trabajo con personal cualificado (analistas, representantes de los editores, profesionales de los medios y profesores universitarios especializados).

Descripción de la estructura

Hemos estructurado el presente trabajo de investigación en 17 capítulos agrupados en cuatro grandes bloques. El primer bloque aglutina los cuatro primeros capítulos para abordar el marco teórico del negocio de la prensa. En ellos que realizamos una revisión de la literatura para realizar un contexto, tanto histórico como conceptual, deteniéndonos en aquellas nociones que será necesario conocer para el seguimiento de la parte cuantitativa de los datos. De esta forma, además de realizar una foto sobre la historia de la prensa en el capítulo 1, abordamos en el capítulo 2 todo lo relacionado con la empresa periodística para, posteriormente, centrarnos tanto en la publicidad en el capítulo 3 como en la audiencia en el 4, todos ellos conceptos básicos para el análisis.

El bloque 2 aúna los capítulos del 5 al 7 en los que, además de explicar detalladamente el proceso de la investigación utilizado, se analiza la evolución del negocio de la prensa entre los años 2011 y 2016, deteniéndonos en aspectos como la audiencia, la difusión, la cuenta de resultados o la inversión publicitaria, entre otros.

Posteriormente, en el bloque 3, hemos recopilado la parte cualitativa de esta investigación con las conclusiones principales de las entrevistas realizadas. Iniciando este bloque, en el capítulo 8, realizamos un trabajo de contextualización de los temas tratados con los entrevistados, abordando las principales vías de diversificación del negocio de la prensa y las tendencias del sector. En el capítulo 9, realizamos una explicación detallada del proceso investigador empleado y la muestra elegida, así como una presentación de los grupos editores seleccionados y sus líderes. Los capítulos de conclusiones de las entrevistas, del 10 al 16, siguen la misma estructura en la que hemos agrupado las opiniones de los distintos sujetos entrevistados sobre los mismos asuntos, como se explica que el punto 9.2.

Por último, el bloque 4 de este trabajo es una recopilación de las conclusiones a las que hemos llegado, tanto en la parte cuantitativa como en la cualitativa de entrevistas, así como una serie de conclusiones personales, tanto de presente como a futuro, a las que hemos llegado al finalizar esta investigación.

Tras este capítulo, incluimos la bibliografía, con todas las referencias bibliográficas consultadas, y los índices de ilustraciones, con el objeto de facilitar su consulta.

BLOQUE I: MARCO TEÓRICO DEL NEGOCIO DE LA PRENSA

1 Capítulo 1: Contexto histórico de la prensa actual

Es muy difícil situar el origen de la actividad periodística, teniendo en cuenta que desde la Grecia Clásica encontramos ejemplos de cómo contar aquello que acontece. Sin embargo, son varios los autores que sitúan en el nacimiento de la imprenta de Johannes Gutenberg en 1440 el inicio de la empresa periodística, puesto que no se puede hablar de actividad periodística propiamente dicha, hasta que no se desarrollasen los medios que permitiesen la distribución de la información de una forma generalizada. La imprenta no sólo permitirá difundir noticias, sino generar una periodicidad en las mismas, lo que supone una de las características clave del producto informativo (Chivelet, 2001).

Otra invención cuatrocientos años más tarde, en 1843, es la que pone en marcha la industria periodística: la rotativa. Este novedoso sistema de impresión en la Revolución Industrial permitía la periodicidad diaria y una producción masiva, alcanzando a una audiencia mayor. Pero, además, provocaba una reducción de costes destacada, lo que producía que miles de personas pudieran acceder a un producto informativo de manera diaria a un precio asequible a sus bolsillos. Esto supone el inicio de un producto informativo: el diario, un formato que ha llegado hasta nuestros días (Álvarez, 1989).

Los diarios formaron parte de un concepto más global, la prensa, que Gómez Díaz (1992) define como sigue:

Bajo la denominación de prensa en un sentido genérico se agrupa todo un mundo de publicaciones de periodicidad regular y con una cabecera fija, cuyo fin en sus inicios fue la difusión de noticias, y que desde finales del pasado siglo, a través de los cambios sociales y tecnológicos, ha ampliado sus contenidos ofreciendo, además, opinión, crónicas, análisis, entretenimientos y mensajes publicitarios. (pág. 25)

Al nuevo producto informativo le llegará con los años un nuevo aliado: la publicidad. Sus ingresos se convertirán en el principal sustento para la empresa periodística, que ya no tendrá que recurrir a poderes políticos para su

funcionamiento. La publicidad se convertirá en el principal motor de negocio para la prensa, desarrollándose a su vez el negocio publicitario gracias a esta.

El público lector también ha cambiado. Ahora interviene: no es pasivo. Es bidireccional, no meramente receptivo. Tenemos comunicación, no mera información. Incluso el consumidor es también productor: prosumer, activo, interviene, crítico, difusor, lo completa... Adopta un nuevo rol: enriquece la noticia con críticas, matices, actualizaciones: “en el nuevo periodismo, el receptor es activo, pues interviene valorando, criticando, comentando, aportando... e incluso difundiendo y recomendando los mensajes que recibe. Ya no hay mass media, comunicación de masas: es comunicación personalizada, a la carta. Cada lector es un mundo. (García-Alonso, 2018, pág. 217)

El periodismo ahora no se reduce a ser una mera narrativa de datos: debe añadir descripciones, diálogos, opiniones e incluso monólogos. Es algo personal que no puede ser igual para todos los lectores. No puede seguir siendo mass media, “de masas”, sino personalizado: on demand, a la carta, selectivo. “Internet ha transformado de un modo radical el mercado de la información, afectando a todos los modelos tradicionales de empresa informativa” (García-Alonso, 2016, pág. 1391)

El periodista debe prestar hoy nuevas funciones y servicios sociales: hacer vivir los acontecimientos, relacionar sus contenidos con otros ámbitos y sectores, investigar, analizar, impactar, entretener, explicar, aplicar, interpretar y hasta casi educar.

Estamos ante un mundo globalizado y multicultural, que demanda mostrar los acontecimientos comentándolos desde diversos enfoques plurales, puntos de vista e interpretaciones. Esto exige un cambio en el estilo, pasando a ser más que de solo ensayo, a ser más vivo y expositivo, directo, inmediato, con comunicación también emotiva, que atraiga, apasione e implique. Exige ofrecer más creatividad que el mero informe real y descarnado, frío y objetivo, sino ser más sugerente, mostrarse también interpretativo y apuntando matices nuevos.

La audiencia requiere segmentarse: no vale ser uniforme ni masivo, sino que se debe especializar los contenidos, dándoles riqueza y valor para los lectores. Los medios necesitan convencer al lector de que deba pagar por acceder al tipo de

información que les facilita. Un mero copiar noticias de agencias no vale nada, y será la causa de la próxima desaparición de los medios informativos que no dejen de canibalizar su propia oferta, dándola online gratuitamente.

Para aclararlo, consideramos conveniente hacer un breve repaso por la historia de la prensa en España y poner en contexto sobre cómo fue, a grandes rasgos, su evolución, como producto informativo y como empresa; así como adentrar brevemente en lo que supuso la digitalización de un medio que durante siglos había basado su producto en un solo soporte: el papel.

1.1 Breve repaso de la evolución de la prensa en España

La prensa lleva evolucionando desde sus inicios en paralelo con la historia de cada país. Cada hecho histórico o cultural que se ha ido produciendo a lo largo de la historia ha conformado la prensa que se conoce en la actualidad.

El deseo de informar y la necesidad de estar informado son aspectos que siempre han existido en la sociedad. Durante siglos, los distintos recursos de comunicación que existían en cada momento fueron sirviendo para satisfacerlos. El correo o el telégrafo fueron algunos de los más utilizados. Pero “la posibilidad de repetir el texto de una noticia tantas veces como se quisiera y de una manera automática, utilizando el mismo modelo, solo lo resolvió la imprenta” (Chivelet, 2001, pág. 11). Si nos retrotraemos a sus inicios, la prensa fue el medio del que se sirvieron autores de la historia cultural de España. Bécquer, Larra, Zorrilla, Espronceda, Campoamor, Mesonero Romanos, Galdós, Valera, Alarcón, los Quintero, Núñez de Arce y Pardo Bazán, se sirvieron en su día de los periódicos para dar a conocer sus escritos. (Chivelet, 2001)

1.1.1 Nacimiento de la periodicidad: las Gacetas

El periodismo impreso en España surge en el siglo XVII de la mano de las conocidas como gacetas, las primeras publicaciones escritas con vocación de ser efectivamente periódicas. Anteriormente se vivió el tiempo de los Avisos y las Relaciones, pero estos escritos no tenían una periodicidad fijada.

Pascual (2002) las define así:

No eran hojas sueltas, ni las Relaciones que contaban un hecho aislado, sino una publicación con noticias -así nace el concepto noticia- muy diversas y de varios lugares del mundo, que formaban un cuerpo en su exposición, escritas y sin caer en retoricismos. Y, lo importante, con idea de continuidad más o menos periódica, aunque inicialmente no se lograra. (pág. 31)

La primera gaceta española se llamó en un primer momento *Gaceta Nueva* y más tarde *Gaceta de Madrid*, siendo el antecedente de lo que hoy se conoce como *Boletín Oficial del Estado* (Hernández Lorca , 2011). Cabe puntualizar que el número uno de la *Gazeta Nueva* se publicó en Madrid en 1661 bajo el título *Relación o Gazeta de algunos casos particulares, así políticos como Militares, sucedidos en la mayor parte del Mundo, hasta fin de Diciembre de 1660* y Fabro Bremundan fue su único redactor (Sáiz & Seoane , 1990). Sobre el contenido que era común ver en este tipo de publicaciones, Pascual (2002) dice:

Las Gacetas tanto las de España como las de Europa, tenían una contextura similar: noticias varias de diversos lugares del mundo, independientes entre sí sobre política, actividad militar, economía, diplomacia, ciencia, sin entrar en el terreno de la opinión, escritas con estilo sucinto y breve, sencillo. (pág. 34)

El principal inconveniente con el que se toparon este tipo de publicaciones periódicas fue el de la recopilación de la información y las noticias. Hasta la llegada

del telégrafo, las rutas de postas eran la única vía de transmisión de información, es decir, el correo intercambiado entre personas de distintos lugares. Es importante destacar que estas primeras publicaciones no huyeron de la habitual censura de la época:

Junto al desarrollo periodístico, también comienza la censura. Durante el mandato de los Austrias, la actividad periodística se grava con impuestos sobre el papel y censuras inquisitoriales; a partir de 1627, toda publicación debía pasar por un examen previo antes de ser publicada. (Bustos Díaz , 2016, pág. 27)

1.1.2 El impulso del siglo XIX: Tras la libertad de imprenta y la consolidación de la comunicación de masas

A finales del siglo XIX se produce la consolidación de la prensa como medio de comunicación de masas. Distintos hechos históricos ocurridos en cada país dieron a la prensa el impulso que necesitaba: es el caso de la Revolución Francesa o en España, la consolidación del liberalismo. La cifra de cabeceras en todo el país a finales del siglo se situaba en 1.347 (Alía Miranda , 2013).

Se trata de una prensa lo más parecida a la que hoy conocemos. Elevadas tiradas gracias a la mejora del proceso de impresión que sustituirán a sistemas de producción artesanales. También mejora la distribución gracias a los nuevos sistemas de comunicación, como el ferrocarril, el telégrafo y el teléfono. Gracias a ellos y al concepto de “velocidad” (Chivelet, 2001, pág. 30) que trajo consigo la máquina de vapor, incorporaron a los periódicos un nuevo factor, el de la actualidad.

Pero esta proliferación de periódicos que tuvo lugar en España en el siglo XIX benefició al género satírico. Cantidad por encima de calidad, teniendo en cuenta que “el periodismo aún no era una profesión, sino un altavoz para hacerse oír en medio del ruido” (Chivelet, 2001, pág. 30).

El contexto histórico en el que se movía España durante el siglo XIX era de una profunda inestabilidad política lo que jugó un papel fundamental en la prensa de aquel entonces:

El siglo XIX español es sobre todo un siglo de cambio político, donde la Revolución Industrial llegará tarde, en 1874, y que supondrá el punto de partida de algunos periódicos y el cierre de otros. Los cambios políticos conllevan consecuencias como esas, ya que el peor enemigo del poder es la información. (Bustos Díaz , 2016, pág. 50)

El 1 de noviembre de 1835 nace El Español, el considerado “primer gran diario” al estilo de los que le sucederían un siglo después. “El significado y la influencia del diario moderno los pondrán de manifiesto a partir de entonces reputados ensayistas, destacados eclesiásticos y, por supuesto, los primeros espadas de la política”. (Álvarez, 1989, pág. 15).

Ya no mandan sólo los “mass media” de las empresas: el poder lo han de compartir con los “social media” de las audiencias, que relanzan y transforman el sistema de producción cultural, haciéndolo más transparente y maleable. Hay una total implicación de los públicos en los productos, que responden, aportan y colaboran definitivamente en la cadena de valor (García-Alonso, 2016, pág. 1399).

Como explica Gómez Díaz (1992), durante el primer tercio del siglo XIX los principales ingresos de la prensa provenían de la venta al número, siendo la publicidad algo prácticamente marginal a lo que se dedicaba poco espacio y donde los propios lectores anunciaban compra-ventas en su mayoría, lo que más tarde se definiría como clasificados. Esto hacía, según explica el autor, que el coste de cada ejemplar aún fuese demasiado elevado, lo que limitaba durante esos años su difusión. Esto cambió cuando irrumpe la llamada comunicación de masas y el periódico se erige como uno de sus medios clave, convirtiéndose también en el soporte publicitario ideal, lo que contribuyó a abaratar costes y a aumentar la difusión. Lo explica Gómez Díaz (1992) como sigue:

La prensa, durante los treinta o cuarenta primeros años de este siglo, ha sido prácticamente el único mass media con que han contado las sociedades desarrolladas y, por tanto, uno de los pocos vehículos publicitarios con que los anunciantes podían ofrecer sus productos a las ya incipientes sociedades consumistas de occidente. (pág. 15)

A finales de siglo XIX los periódicos ya eran considerados una parte esencial de la cultura. Sirva de ejemplo un artículo publicado por el ensayista Emilio Castelar (1986) en el que aseguraba que no comprendía la existencia de ‘una sociedad sin este libro inmenso de la prensa diaria’ y tampoco que un hombre renunciase a leerlo. (Álvarez, 1989, pág. 77). De acuerdo a Castelar (1896) en su escrito titulado “Periodismo”, aparecido en Las Noticias y citado por Álvarez (1989) :

Cuando tomo en mis manos un gran diario, cuando recorro sus columnas, considero la diversidad de sus materiales y la riqueza de sus noticias, no puedo menos de sentir un raptó de orgullo por mi siglo, y de compasión hacia los siglos pasados que no han conocido el portento de la inteligencia humana, la creación más extraordinaria de las creaciones. (pág. 78)

1.1.3 El siglo XX y las grandes innovaciones en la información y la empresa

No es objetivo de esta investigación realizar un repaso por cada uno de los periódicos que hubo durante todo el siglo XX, pero como contexto histórico creemos conveniente destacar tres publicaciones que sobresalieron en “calidad y en influencia política” (Barrera, 2004, pág. 286) durante todo ese periodo, ABC, El Debate y El Sol. ABC fue fundado como semanario por Torcuato Luca de Tena en 1903, y pasaría a ser diario dos años más tarde, en 1905. Barrera (2004) se refiere así al éxito de este periódico:

Con su fórmula original de diario gráfico y de reducido tamaño, y sus agresivas y populares campañas de promoción, pronto ganó su presencia e influencia públicas. Su profesión de fe monárquica y su liberalismo

conservador le hicieron situarse junto a Antonio Maura durante la campaña que contra él se suscitó a raíz de los sucesos de la Semana Trágica de Barcelona en 1909. (pág. 286)

El Debate nació más tarde, en 1910 y en 1911 comenzó la dirección de Ángel Herrera, algo que para Barrera (2004) fue crucial en el éxito del diario:

Con su esfuerzo y su dedicación consiguió convertirlo en el principal punto de referencia del movimiento de la prensa católica, iniciado ya a finales del siglo XIX, y uno de los más influyentes dentro de la prensa política madrileña del primer tercio del siglo XX. (pág. 286)

El Sol inició su actividad como periódico diario en 1917 impulsado por el empresario Nicolás María de Urgoiti, y el intelectual José Ortega y Gasset. Este diario fue considerado de los más importantes de su época y caracterizado por su tendencia reformista liberal.

De las tres publicaciones, citando a Sánchez Aranda y Barrera (1992) y a Seoane y Sáiz (1996), Barreda destaca lo siguiente (2004):

Características comunes a los tres modelos fueron: su afán innovador, la imitación o adaptación de tendencias y fórmulas periodísticas extranjeras, y su empeño en dignificar y elevar la consideración social y profesional de los periodistas (...) Cada uno en su terreno y con sus fórmulas, significaron savia nueva para un periodismo desacreditado y aportaron ideas y programas de acción regeneradora de la vida política y social. (págs. 286-287)

Esto no solo ocurrió en cuanto al plano periodístico, sino que estas publicaciones, principalmente, empezaron a innovar respecto a la forma de gestionar la empresa. Esto se tradujo en una mejora de las redacciones con aumentos de salarios y mejores condiciones laborales para la plantilla, a cambio de que sus periodistas se dedicasen por completo a esta profesión. Hasta ahora esto era algo inusual en los medios de comunicación. Este cambio supuso el comienzo de las estructuras empresariales de

prensa tal y como hoy las conocemos. Barrera (2004) lo explica como sigue: “Luca de Tena, Urgoiti y Herrera fueron tras ejemplos, distintos en estilo pero similares en capacidad de gestión e innovación, de empresarios-editores que concebían el periodismo como una actividad propia y profesional que exigía una dedicación total”. (pág. 287)

1.1.4 La agrupación de medios de cara al nuevo milenio

Para entender a grandes rasgos cómo surgieron los grandes grupos editoriales que son objeto de esta investigación, consideramos necesario contextualizar cómo fue la evolución del número de cabeceras y tiradas desde antes de la Guerra Civil hasta la democracia.

En este sentido, la línea que se traza fue continuamente ascendente desde la Restauración hasta la Segunda República y se detuvo de manera drástica tras la Guerra Civil, pasando de 233 a 101 el número de diarios en España entre los años 1936 y 1943. (Barrera, 2004)

Tras el franquismo, los medios de comunicación participaron como un elemento más de impulso en el proceso de transición política hacia la democracia. Si bien, algunos autores, destacan que en lo empresarial aún tuvieron que adaptarse a un nuevo escenario.

Fernández Sanz (2002) habla de incapacidad “congénita” de adaptación al tejido empresarial español de los principales grupos editores de prensa al finalizar el franquismo en 1975. Hace referencia por aquel entonces a grupos como Prensa Española, Godó o La Editorial Católica, “condicionados de nacimiento pues primero deben saber convivir con el régimen que los autoriza” (pág. 419).

A estos, se añadió el surgimiento de importantes grupos, algunos de ellos con vigente importancia aún durante el desarrollo de esta investigación. Esto supuso importantes transformaciones en la estructura de los medios de comunicación que se fueron sucediendo durante el proceso de consolidación democrática. Barrera (2004) explica el fenómeno que fecha en los años ochenta:

Surgieron y tuvieron su primer desarrollo los grupos Prisa (El País), Correo (El Correo Español-El Pueblo Vasco), Godó (La Vanguardia), Recoletos (Marca, Actualidad Económica), 16 (Diario 16, Cambio 16), Zeta (El Periódico de Catalunya, Tiempo) y Moll (varios diarios regionales y locales). (pág. 309)

Cabe destacar que los nuevos grupos surgieron en un sistema ya democrático que intentaba consolidarse. “Sin ataduras con el pasado, inician por entonces su despegue y consolidación, al ritmo de un país que quiere también liberarse del lastre anterior, pero cuyas ligaduras con el ayer no se desvanecen como por ensalmo” (Fernández Sanz J. , 2002, pág. 419).

Antes de entrar en el nuevo milenio y tras consolidarse como grupos, se produjo lo que se conoció como fenómeno de concentración, una tendencia que continuó aún durante varios años.

Un botón de muestra de la creciente concentración de medios fueron los datos proporcionados en un estudio realizado en 1993, según los cuales los grupos Prisa, Godó, Correo, Recoletos, Zeta y ONCE abarcaban 35,9% de la difusión de la prensa diaria de información general, el 73,8% de la de los diarios deportivos, el 100% de los diarios económicos, el 84,3% de la audiencia de las cadenas comerciales de radio y, en unión con otros socios, el 100% de la titularidad de los canales privados de televisión. (Barrera, 2004, pág. 310)

Cabe destacar que, como explican Ruiz Acosta y Nogales-Bocio (2018), en esta estructura mediática que se configuró en España a finales del siglo XX destacó la prensa convencional como elemento principal, siendo significativo que la mayoría de los grupos de comunicación que existían entonces tenían un medio impreso en el origen de su actividad, a excepción del Grupo Planeta, editora de libros, o Telefónica, este último del sector de las telecomunicaciones.

1.2 La Digitalización de la prensa escrita

Si hubiera que poner una cruz en el calendario de la historia para el inicio de la digitalización de la prensa escrita sería en los últimos meses del año 1994 (Salaverría , 2009). Fue entonces cuando tuvo una presencia efímera en la red Servicom una revista cultural valenciana llamada El Temps, o cuando comenzó a publicarse con actualizaciones diarias el que se considera el primer sitio web informativo en España, el Boletín Oficial del Estado (BOE). Comenzaba así la digitalización de la información, los cibermedios, y con ello la digitalización de la prensa escrita, que hasta el momento había sido el estándar de calidad informativa, de buen hacer periodístico, de la cultura de la información.

En 1994 también prueban por primera vez sus ediciones electrónicas dos diarios de información general, El Periódico de Catalunya (el lunes 8 de noviembre de 1994) y El Mundo (su sección ‘Campus’ el jueves 11 de noviembre) (Díaz Noci , 2009, pág. 25). Ambos de manera previa a internet, a través de Servicom y su *Bulletin Board System* (BBS)³ (Palazzesi, 2010).

Como explica Díaz Noci (2009), estas primeras versiones digitales de diarios de acceso libre no eran ediciones completas, sino que ofrecían información parcial como “la portada, páginas de opinión, guía de televisión y resumen de noticias” (pág. 26). Se trataba de “una oferta restringida en redes telemáticas privadas” (Fernández Sanz J. J., 2007, pág. 26) que pronto empezó a cambiar con la llegada de una red internacional pública llamada internet: la *World Wide Web*.

“A finales del pasado siglo la penetración de la red en la población española era todavía muy escasa”. (Pascual J. M., 2012, pág. 287). Como explica el autor, solo un 2,7% de la población de España contaba con conexión a internet en 1997, cifra que incrementó sensiblemente ya en el año 2000. El último año del siglo XX el

³ Los BBS fueron los precursores de los actuales foros web y de muchos otros servicios disponibles hoy a través de internet.

12,3% de la población accedía al menos una vez al mes y el 56,3% ya se conectaba desde su propio hogar.

El mayor riesgo al que se enfrenta un medio (...) es la falta de capacidad innovadora por parte de los editores, cuando no son capaces de analizar con precisión lo que ocurre en el mercado actual de la información, y no están al tanto de incorporar las nuevas tecnologías (...). Para hacer reto a los nuevos medios que surgen, deberá adoptar una actitud de permanente expectación, de innovación tanto en el contenido informativo como en el diseño, la incorporación de nuevas tecnologías y, en definitiva, de constante ajuste a las reglas del mercado (Rubio, 2004, pág. 7)

Estos datos de consumo de internet empezaron a reflejarse en las cuentas de resultados de los medios digitales. En 2003, por primera vez una publicación digital española cerraba el ejercicio en positivo: El mundo.es. En ese año, los beneficios la publicación digital se multiplicaron por cuatro hasta alcanzar unos beneficios netos de 1,35 millones de euros, provenientes en su gran mayoría de los ingresos publicitarios. Por su parte, El País, que había apostado por un modelo digital de suscripción de pago, se situaba dos años después del nacimiento de su versión digital (el 18 de noviembre de 2004) con 40.500 suscriptores sin abandonar los números rojos (Díaz Noci, 2009).

“El año 2000 finalizó con dos serias preocupaciones para la prensa diaria, como son: la desaceleración del mercado publicitario y el anuncio de fuertes subidas en el precio del papel (...). La inversión publicitaria creció en los nueve primeros meses de 2000 un 12%, en lugar del 14,8 % del mismo período del año pasado” (Rubio, 2004, pág. 260)

El éxito de los medios digitales no solo se traduce en cifras. Los propios medios de información empiezan a dar relevancia al contenido que publican en sus versiones online, relegadas prácticamente hasta el momento a extractos de la información aportada en sus versiones en papel.

A nivel informativo, El mundo.es publicó en 2004 una exclusiva por primera vez en su edición digital, adelantándose a su publicación al día siguiente en la edición impresa. Esta exclusiva, elaborada por periodistas de la edición digital, fue una apuesta de la dirección del digital frente al criterio más conservador de la dirección general del periódico. (Delgado , 2009, pág. 14)

En 2017 un 45,4% de los internautas accedían a un diario on-line cada día. Para ello, la propia web del diario es la fuente más utilizada para acceder al diario online, utilizada por el 88% de los lectores online, seguidos de la aplicación de Smartphone o Tablet con un 18% (AIMC, 2017).

Esta digitalización de la prensa supuso, además, la desaparición de algo hasta el momento, coyuntural. El tiempo y la distancia, que condicionaban la distribución y el alcance de los periódicos, desapareció en un mundo digital que abrió nuevas posibilidades a los medios de información, tanto a nivel editorial como publicitario y de ingresos. Los elementos multimedia llegaron a los periódicos digitales para quedarse, enriqueciendo su producto final y abriendo nuevas oportunidades de explotación comercial. Pero todo esto supuso la reorganización de las empresas informativas, tal y como habían sido hasta ahora. Esta adaptación no llegó a todas con la misma velocidad y tampoco todas supieron realizarla de la forma más eficiente en cada caso.

1.2.1 Adaptación al nuevo medio

La adaptación al nuevo paradigma digital no se produjo tan rápido como su propia implantación. Como explica Dans (2010), con la llegada de internet los periódicos quisieron seguir siendo periódicos. Es decir, “mantener la misma estructura, tanto en lo concerniente a la publicidad como en el formato de interacción con los lectores” (pág. 48). Pero esto no fue suficiente. Los nuevos lectores ya no se conformaban solo con leer las noticias y entraban en el ecosistema informativo nuevas acciones como agregar comentarios o compartirlas a través de distintos medios. “Reutilizarlas como si estuviesen pasando un rato en la máquina de café”

(Dans, 2010, pág. 50), eso es lo que los nuevos lectores querían hacer con las noticias.

Esta falta de adaptación del periodismo tradicional a las nuevas tecnologías del siglo XXI, incluida internet, ha sido estudiada por numerosos autores. En este caso, no se trata solo de que surjan nuevos “competidores en la transmisión de información” como fueron el telégrafo, la radio o la primera televisión (Sabadin, 2007, pág. 11), sino de un nuevo paradigma social. Las personas han cambiado sus gustos, sus hábitos y sus horarios. Para Sabadini, (2007) “probablemente la única razón verdadera y banal por la que los periódicos venden menos ejemplares es que ya nadie tiene tiempo para leerlos” (pág. 11) Y es que internet, el móvil y el resto de tecnologías llenan el tiempo de las personas, relegando a los periódicos.

Las primeras ediciones digitales de periódicos surgieron en las redacciones de forma marginal. En ocasiones se encargaban a jóvenes periodistas recién salidos de la universidad, y eran algunos redactores o técnicos de los distintos medios de comunicación los que se implicaban por intereses personales. Su objetivo en esos primeros años era “explorar una nueva área de negocio, pensando que este canal ni iba a influir en su subsistencia ni iba a resultar rentable”. (Delgado , 2009, pág. 13).

Podemos decir entonces, que los periódicos se aventuraron a invertir en Internet sin tener una estrategia bien definida. “Los periódicos están en Internet por no perder posiciones ante la competencia y por presentar un aspecto innovador con el fin de atraer a un tipo de lector más joven, el mismo que decrece en la edición de papel” (Solís Baena, 2016 , pág. 401).

Llegado a este punto ya en torno a 2002, como explica Rodríguez Wangüement (2002), los medios se dieron cuenta de que la información debía seleccionarse y publicarse a la red de una manera diferente a cómo venía haciendo en las ediciones impresas:

Las estadísticas y el desarrollo del medio impreso no han estado reñidos con su incorporación al mundo de los nuevos soportes que impone la globalización. Estas nuevas posturas suponen una clara tendencia a diseñar y crear una información con criterios de selección, valoración y tratamientos diferentes. Superados los primeros años, en que los contenidos

eran simplemente trasladados a la red de manera idéntica a la edición impresa, actualmente se tiende a la realización de informaciones con el objeto último de expandir la acción informativa y desarrollar otras facetas a través de las ediciones digitales. Son nuevos recursos, en ocasiones para un mismo fin. (pág. 441)

No solo eso, sino que los medios tuvieron que adaptarse a un nuevo lector, que contaba con mucha más información a su disposición y que se acercaba, ahora más que nunca, a las fuentes periodísticas, hasta ahora fuera de su alcance. Así lo explica Elías (2002):

Por una parte, los periodistas pueden incorporar un mayor número de fuentes en sus artículos, entre ellas las internacionales, aunque trabaje en un medio local. Pero por la otra, la selección debe plantearse de forma más rigurosa porque el lector tiene también acceso a esas fuentes. (...) Si hasta ahora se enseñaba en las facultades de Ciencias de la Información que había que extremar el cuidado con las fuentes cercanas o locales porque un error era fácilmente detectable, no sólo por la propia fuente sino hasta por el lector, cercano siempre en el espacio a ella; ahora, este consejo debe extenderse a todo tipo de información. (pág. 288)

La digitalización de todo tipo de información junto con internet, las redes sociales y la globalización, transformaron radicalmente el sector de los medios de comunicación, comenzando por la prensa escrita.

Los autores hablan de cambios radicales que afectan al soporte, a las formas de financiación de los medios, a las mediciones de audiencia, al papel y actitud de los receptores de la información; al tiempo y los plazos en que se crean y actualizan las noticias, a la credibilidad de los medios o a la reputación de periodistas y empresas informativas, como apunta Sánchez-Tabernero (2008) dice:

Otros aspectos, de carácter más cualitativo que cuantitativo, añaden más sombras al mercado de la prensa diaria. En un contexto de estancamiento de la difusión, algunos editores aceptan prácticas que hasta hace poco consideraban poco profesionales y que pueden debilitar la credibilidad del sector; los ocasionales incrementos de ventas parecen obedecer más a esfuerzos de marketing (promociones, descuentos o regalos) que a la mejora

de la calidad periodística; diversas encuestas de asociaciones profesionales reflejan que muchos profesionales se sienten mal pagados y poco valorados, por lo que tiende a decrecer su grado de motivación, su compromiso con la empresa y su empeño por aportar nuevas ideas. (pág. 104)

1.2.2 La tradicional cultura de la gratuidad en la prensa digital

En 2006, el uso de internet se había generalizado y popularizado y con él, el concepto de “gratis total” (Muñoz , 2009, pág. 6). Más o menos rápido, los periódicos fueron desarrollando su edición online, hasta que fueron conscientes del problema que suponía. Hasta ahora, los lectores pagaban por leer las noticias, compraban el periódico en el quiosco o lo recibían en su casa. La llegada de internet supuso el consumo gratis de las noticias que tanto costaba producir a los editores, incluyendo los costes de producción y distribución y los sueldos del personal. Muchos editores decidieron entonces ofrecer sus contenidos en internet también bajo muros de pago o suscripciones. Pero el modelo entonces no funcionó. Cuando los lectores se topaban con una cabecera restringida al pago, simplemente optaban por irse a otra diferente. Más aún, el cerrar sus contenidos solo a lectores de pago penalizó la posición de los medios en los motores de búsqueda, ya que los muros de pago impedían también que los *crawlers* o rastreadores indexadores encontrasen sus contenidos, lo que les supuso, además, una pérdida de influencia (Dans, 2010).

Llegados a este punto, recuerda Muñoz (2009), “pocos diarios entonces se atrevían a seguir poniendo sus contenidos bajo el candado de la suscripción o el pago” (pág. 6).

En este contexto, los atentados terroristas del 11 de marzo de 2004 en Madrid supusieron un antes y un después en la evolución del periodismo digital en España. En eso momento, la edición online del diario El País, Elpais.com, estaba disponible solo para suscriptores de pago. El día de los atentados, el medio ofreció sus contenidos de manera gratuita durante 48 horas para que todos los usuarios pudieran recibir información en tiempo real.

Como explica Delgado (2009), durante ese mismo año, fueron frecuentes las veces en que El País fue abriendo el acceso a la información de su versión online hasta

que lo abrió, de forma definitiva, a excepción de algunas secciones y servicios exclusivos, el 3 de junio de 2005. Las cifras hablan por sí solas. En casi tres años en los que Elpais.com se ciñó al modelo de pago por suscripción, su número de usuarios se limitó en los 46.000. Una cifra que se queda escasa si se compara con el fuerte crecimiento que experimentó uno de sus más directos competidores, El mundo.es, cuyo modelo de información en abierto le hizo alcanzar los cinco millones de usuarios únicos.

Pero no fue el único medio que tuvo que olvidar su estrategia de pagar por los contenidos. También le ocurrió algo similar a Expansión. El diario económico ofrecía en su web en 1997 un servicio bajo pago de gráficos de bolsa. Pero, como recuerda Delgado (2009) una vez más, la competencia de otros medios que ofrecían la misma información de manera gratuita obligó a Expansión a abrir al público esta herramienta.

2 Capítulo 2: Nociones sobre la empresa periodística

2.1 Definición y características de la empresa periodística

Por empresa informativa o periodística entendemos según Nieto e Iglesias (2000) “el conjunto organizado de trabajo redaccional, creativo y técnico, bienes materiales y económicos, y relaciones comerciales, para difundir informaciones, ideas, expresiones artísticas o de entretenimiento, utilizando soportes o medios de comunicación social” (pág. 90). De acuerdo con la llamada Escuela de Navarra liderada por Nieto, los elementos clave de una empresa informativa son de tres tipos:

- Personales: administración, producción y redacción
- Materiales: bienes muebles e inmuebles
- Inmateriales: planificación, organización y principios configurativos

Sobre las actividades de la empresa informativa, Nieto e Iglesias (2000) concluyen que “tienen gran flexibilidad y se adaptan a las necesidades del proceso de informar a través del medio de comunicación” (pág. 133). Población y García- Alonso (1997) ofrecen una definición de empresa informativa que gira en torno al beneficio:

Es aquella unidad económica de producción, libremente dirigida por el empresario, concebida por sus promotores para crear, editar, vender y difundir ideas y juicios de valor derivados directamente de un trabajo profesional aplicado sobre la noticia, con el objetivo de que esta verdaderamente se difunda, para obtener así el beneficio máximo posible y lícito. (pág. 211)

En cuanto a las peculiaridades propias de la empresa informativa, Nuñez, Peinado, & Pérez (2015) recalcan que son diferentes a las de otras empresas no periodísticas y distingue las siguientes características:

- Producto-servicio. El resultado de la actividad de la empresa periodística es un servicio, la información, que se materializa en un producto periodístico.
- Dicotomía beneficio social y beneficio empresarial. La información que se pone a disposición del público debe ser veraz y contribuir al servicio público. Es decir, el beneficio de una empresa debería ayudar a que se alcance ese fin social.
- Caducidad. La inmediatez es una de las características fundamentales del producto periodístico.
- Recursos humanos. Para conseguir un producto único y riguroso los periodistas deben estar formados y motivados.
- Dualidad anunciantes y usuarios. La empresa informativa debe responder ante dos tipos de clientes: los lectores y los anunciantes.

Respecto a los tipos de empresa, Núñez, Peinado & Pérez (2015) sostienen que los más importantes son la empresa de prensa, la de radio, la de televisión, la empresa multimedia y la agencia de comunicación. Otro autor, Galán (2008), también destaca varias peculiaridades dentro de la empresa informativa, la principal es la libertad de expresión entendida desde dos vertientes: el derecho a decir lo que se piensa y el derecho a recibir información. La otra gran característica son los propios

periodistas, responsables de la elaboración y calidad del producto. Además, tienen que saber defenderse de las presiones externas, ser creativos y exigentes. Dentro de la empresa informativa, también distingue las peculiaridades del propio producto como la transformación que se hace de la realidad a un mensaje periodístico aplicado a un soporte, la inmediatez de la información y los ingresos que mayoritariamente provienen de la publicidad.

2.2 Difusión, distribución y tirada

De acuerdo con la definición que hace Introl (2015), la empresa auditora de la difusión en España, difusión es “la cifra total de ejemplares adquiridos a través de los distintos canales de venta o enviados a receptores identificables” (pág. 2). La difusión puede ser combinada: “cifra total de ejemplares en la que al menos un 20% de la difusión total está pagada en las condiciones previstas (pág. 4); gratuita: se difunde sin que se requiera un pago de la misma (pág. 4); calificada: la que corresponde a receptores de los que se conocen, y pueden verificarse, datos personales que les acreditan como destinatarios calificados (pág. 6); bonificada: cifra de ejemplares vendidos por los que el Editor ha ingresado menos del 50% del precio básico de cubierta establecido, excluidos los impuestos. Son computables en el capítulo de otros servicios de las publicaciones diarias de difusión de pago (pág. 6); total: es la difusión pagada más otros servicios (descuentos, promociones o intercambios), pero estos y los de pago especial no pueden superar el 50% de la difusión total (pág. 6); de pago:

Cifra total de ejemplares vendidos, por los que el editor ha ingresado como mínimo el 50% del precio básico de cubierta establecido, excluidos los impuestos. La difusión de pago puede ser ordinaria (suscripciones individuales, más venta al número) y especial, resultado de las suscripciones colectivas, venta en bloque y ventas de los ejemplares de difusión especial. La difusión de pago especial no puede ser superior a 5.000 ejemplares más el 35% del total de la cifra incluida como difusión de pago ordinaria. (pág. 5)

Desantes (1987) define difusión, como “la puesta a disposición del público de uno o varios mensajes, bien a través de ediciones, emisiones o exhibiciones y conforme a las características de cada una de ellas” (pág. 375). La escuela de Navarra distingue además entre los términos de difusión y distribución. Mientras que la segunda “hace referencia a la propagación de ejemplares con su contenido intelectual o intangible, la distribución atiende al reparto físico que hace posible el traslado de los mensajes informativos contenidos en el ejemplar” (Nieto & Iglesias, 2000, pág. 263). Manfredi (2000) también se ocupa de distinguir entre distribución y difusión. El primer término tiene relación con el contenido y el segundo con el soporte:

“El conjunto de acciones que conforman la distribución se orientan a hacer posible que el medio y sus mensajes lleguen físicamente hacia el consumidor. Otra cosa es la difusión, que es la situación verificada del grado de propagación y consumo de medios”. (pág. 199)

En cuanto a la difusión, el principal canal de difusión de la prensa de papel es el pago ordinario, y dentro de él, la venta al número o venta en quiosco. Además, el punto de venta es un elemento fundamental para, por ejemplo, gestionar promociones. También conviene profundizar aún más en el concepto de la distribución del producto informativo, que forma parte del proceso de comercialización. Gracias a él, las empresas informativas generan un flujo financiero con dos aspectos a destacar: la venta de ejemplares y los ingresos por publicidad. En el caso de las empresas dedicadas solo al negocio de la prensa digital, la distribución se puede articular además de por publicidad, por sistemas de pago o suscripción.

El sistema de distribución en prensa no solo atiende al reparto de ejemplares, sino que comprende otras etapas típicas de la comercialización como sistemas de venta y cobro, atención de suscriptores, o atención al cliente. Manfredi (2000) defiende esta idea asegurando que en la distribución informativa entra en juego una serie de elementos como el producto y el medio de comunicación, el área territorial y tiempo

de duración del proceso, los puntos de venta y recepción, el precio y los destinatarios.

Por punto de venta entendemos los puntos en los que se distribuye la prensa y que conforman hasta nueve tipologías, siendo los quioscos y locales de prensa los más destacados, no solo por el número de establecimientos, sino también por la facturación que representan para el sector.

Dentro del proceso de comercialización de la empresa informativa también es necesario definir el concepto de tirada. Aguado (2008) Diferencia entre tirada bruta, que engloba a todos los ejemplares salidos de una máquina, y tirada útil, que se refiere a los ejemplares que se encuentran en condiciones de ser distribuidos, una vez se han retirado los defectuosos. Por tirada útil, ITROL (2015) entiende “la cifra total de ejemplares del mismo número de una publicación salidos del proceso de producción en condiciones de ser difundidos. En ningún caso incluye ejemplares incompletos o defectuosos” (pág. 4).

2.3 Otros conceptos fundamentales

A lo largo de esta investigación abordaremos otros conceptos fundamentales para medir el nivel de desarrollo de los periódicos tales como:

Número:

Cada una de las publicaciones del mismo título y de una serie cronológica, que se edita en una fecha determinada y lleva impresa la misma cifra numérica en todos los ejemplares. Corresponden al mismo número de una publicación, por tanto, todas las ediciones puestas a disposición del público en una misma fecha. (INTROL, 2015, pág. 2)

Número extraordinario: “Aquel que, por su contenido, formato, impresión, número de páginas, fecha de edición o sistema de distribución, es distinto a los demás de la serie. A los efectos de control de difusión se considera como publicación independiente” (INTROL, 2015, pág. 2).

Ejemplar: “Conjunto completo de una publicación correspondiente a un número y edición concretos; incluye el cuaderno principal con o sin los suplementos y encartes que se editen con dicho número y edición” (INTROL, 2015, pág. 3).

Edición: “Conjunto de ejemplares impresos a partir de los mismos moldes o planchas y que lleva el mismo número, fecha e identificación. Tiene el carácter de edición extraordinaria cuando difiere, sustancialmente, en contenido de las demás correspondientes al mismo número” (INTROL, 2015, pág. 3).

Tarifa de suscripción: “Precio de venta de la publicación, incluidos impuestos, establecido por el Editor, para el suministro de un ejemplar de todos los números que aparezcan durante un periodo de tiempo determinado” (INTROL, 2015, pág. 3).

Penetración: Nieto e Iglesias (2000) definen penetración como “la medida de la proporción en que una publicación periódica, en un área geográfica determinada o en el total de su difusión, llega a los domicilios del área elegida y constituye un mercado informativo primario”. (pág. 199)

Índice de rotación de una inversión: AMI (2017) define como la “relación entre el volumen de lecturas y los ejemplares difundidos”. (pág. 20)

Return On Investment (ROI): “división de los beneficios netos por la inversión efectuada. El resultado real del éxito que se obtiene de un anuncio o campaña en base a la rentabilidad (los beneficios de las ventas) del capital Invertido” (IAB Spain, 2018, pág. 16)

2.4 Ingresos y gastos en la empresa periodística

La viabilidad de las empresas informativas se basa en encontrar un equilibrio entre los ingresos y los gastos. En cuanto a los ingresos, los dos pilares fundamentales de esta partida son la venta del producto y la venta de publicidad. Sin embargo, existen los llamados medios gratuitos, que se decantan por financiarse exclusivamente de publicidad. En el capítulo de los gastos, por lo general, los costes más elevados se destinan al personal. Además, (2008) dice que los gastos crecen proporcionalmente dependiendo del nivel de circulación, distribución y materias primas. Sin embargo, los costes del equipo de redacción suelen permanecer estables.

2.4.1 Ingresos

La mayor parte de los ingresos de las empresas dedicadas al negocio de la prensa provienen, como anteriormente hemos citado, de dos fuentes: la venta de ejemplares y los ingresos procedentes de la publicidad. La fijación de ambos precios los determina cada empresa atendiendo al sistema de libre economía de mercado. En cuanto al precio de los ejemplares, Aguado (2008) señala varios factores que influyen en su fijación:

- Precio de los ejemplares de venta al número.
- El importe de las suscripciones individuales y colectivas según los periódicos de duración.
- Las bonificaciones.
- Las ventas en bloque.
- El importe de las tarifas de publicidad.
- La proporción de ejemplares de venta al número respecto a la difusión total.
- La proporción de los ingresos de publicidad en relación con los ingresos por circulación.
- Los precios de las publicaciones más directamente competitivas.

Tallón (1992) sostiene que los ingresos dependen de la calidad del producto, de las circunstancias externas a la empresa periodística, -especialmente en lo que se refiere a los cambios políticos y sociales- y también a una buena red de distribución:

Pesa de modo decisivo en el capítulo de ingresos la organización de una buena red de distribución de prensa, de tal modo que los puntos de venta

sean accesibles a todo posible lector, incluso llegándose a idear nuevos sistemas o mecanismos de venta, y a pensar en canales inéditos de distribución”. (págs. 27-28)

Además de la publicidad y la venta de ejemplares, Nieto e Iglesias (2000) destacan otras fuentes de ingresos como son los ingresos no financieros, los que proceden de la venta de subproductos, de la impresión de trabajos, publicaciones para terceros o subvenciones a la explotación.

2.4.1.1 Publicidad

Hasta ahora, la principal fuente de ingresos de los periódicos era la publicidad, sin embargo, y tal y como analizaremos más adelante en esta investigación, la inversión publicitaria cada vez es menor e insuficiente para hacer rentables los medios de comunicación. Los ingresos publicitarios dependen especialmente de dos factores: las tarifas y la cantidad de anuncios que se contraten. A la hora de fijar las tarifas, Aguado (2008) distingue entre varios factores: diferenciar entre medios de pago, gratuito o mixtos, ámbito de cobertura, penetración, periodicidad, sección, forma de distribución, tamaño del anuncio, grado de especialización o permanencia.

Dentro del negocio publicitario hay que tener en cuenta varios conceptos. Uno de ellos es el coste por contacto, que indica cuánto le cuesta al anunciante llegar a un comprador o lector de prensa: “Permite establecer comparaciones entre los precios de tarifa de los diferentes medios. Se puede calcular en atención a la difusión o en atención a la audiencia” (Aguado , 2008, pág. 114). También existe el coste por millar, que hace referencia a cuánto le cuesta al anunciante llegar a 1.000 compradores o lectores de prensa y “nos permite establecer comparaciones entre los precios de tarifa de los diferentes medios” (Aguado , 2008, pág. 115). La publicidad es según Nieto e Iglesias (2000), un elemento clave a la hora de configurar y orientar la empresa periodística:

Cuando, por diversas circunstancias, la publicidad disminuye en periódicos y revistas, entonces los compradores y suscriptores tienen que hacer frente en mayor medida a los costes de producción y comercialización. Y si los precios de venta de los ejemplares no aumentan, quizá los lectores pasen a recibir, por el mismo precio, inferior número de páginas cuando no -y quizá al mismo tiempo- un producto de inferior calidad. La publicidad condiciona no solo la estructura económica de la empresa informativa, sino también su configuración y su orientación informativa. (pág. 287)

La crisis de la publicidad, de la que hablaremos a lo largo de esta tesis, ha obligado a los medios impresos a buscar e implementar fórmulas que les permitan financiarse y garantizar su supervivencia, como por ejemplo el pago por contenidos. También han influido en la implementación de esta nueva fórmula, el actual poder de las plataformas de distribución, la proliferación de noticias falsas, o la victoria de Donald Trump como presidente de Estados Unidos o el Brexit (Cerezo J. , 2017, pág. 32).

2.4.1.2 Venta de ejemplares

Información y Control de Publicaciones (2015) distingue dos tipos de venta de ejemplares: venta al número y venta en bloque. El primer concepto lo define como:

Ejemplares vendidos a través de los canales ordinarios de distribución de prensa, en los términos y condiciones usuales en el mercado y autorizando a los intermediarios la devolución de los invendidos para su abono. Se incluyen también en este apartado los ejemplares sueltos adquiridos directamente por el público en locales del Editor (pág. 4).

La venta al número se caracteriza por estar en constante búsqueda de puntos de venta (supermercados, hoteles, universidades, etc.) y ser una actividad que se comparte con la venta de otros productos. Además, y a pesar de las comisiones que hay que abonar a los distribuidores y minoristas, la venta al número es la fórmula

más rentable (Nieto & Iglesias , 2000). Respecto a la venta en bloque, Información y Control de Publicaciones (2015) los define como “ejemplares vendidos a personas físicas, empresas o entidades no profesionales de la distribución de prensa y que son redistribuidos por éstas por un procedimiento definido, estable, verificable y que garantice la entrega a los destinatarios finales” (pág. 4).

2.4.1.3 Suscripciones

Las suscripciones comprenden aquellos ejemplares “enviados por la empresa editora con continuidad, a destinatario identificable y que se pagan al precio establecido para el periodo contratado” (Nieto & Iglesias , 2000, pág. 90). Las suscripciones más frecuentes son las individuales (el destinatario paga por el envío de un ejemplar por número) aunque también destacan las colectivas (el destinatario no es el mismo que ha efectuado el pago, y recibe dos o más ejemplares por número). Para hablar de suscripción deben darse algunas características como el carácter de continuidad, un contrato de por medio, un sistema de cobro establecido (automático con tarjeta, mensual o anualmente y normalmente, por anticipado) y un envío a domicilio en el caso de la prensa escrita y al correo electrónico o con acceso en dispositivos móviles en el caso de la prensa online.

En la empresa digital, el pago por contenidos es otra fuente de ingresos. En la actualidad existen numerosas modalidades, desde la tradicional suscripción mensual o anual, hasta los modelos híbridos que se diluyen entre los llamados muros de pago. Cerezo (Cerezo J. , 2017, pág. 32) destaca las siguientes modalidades de pago como las más recurrentes:

- Freemium: el usuario dispone de una versión básica gratuita, y solo paga por los contenidos premium: reportajes en profundidad, entrevistas destacadas, infografías o vídeos, etc.

- Membresía: los contenidos son gratuitos pero el medio ofrece la posibilidad de suscribirse a un club de socios cuyos miembros pueden disponer de una serie de ventajas o beneficios. No sólo acceso prioritario a ciertos contenidos sino también, otros servicios de valor añadido como puede ser descuentos o accesos a eventos.
- Micropago: en esta modalidad el usuario paga por tener acceso a piezas individuales.
- Paywall: también llamado muro de pago. Existen diversas fórmulas, pero la más extendida es aquella que ofrece de forma gratuita un número limitado de noticias, siendo necesario pagar para acceder al resto. Este modelo recibe el nombre de ‘metered’ o poroso.
- Suscripción: el usuario realiza un pago mensual o anual para poder acceder a todos los contenidos.

2.4.2 Gastos

Como hemos señalado anteriormente, los gastos más elevados dentro de una empresa periodística se destinan al personal. Los costes crecen proporcionalmente dependiendo del nivel de circulación, distribución y materias primas, pero permanecen prácticamente estables en cuanto a los gastos que corresponden a la redacción. Los costes pueden ser fijos (independientes del volumen de producción), variables (dependen de la producción) o totales (la suma de los costes fijos y variables). Aguado (2008) señala como gastos principales de una empresa periodística:

1. Costes de producción: también se les llama costes industriales. Son los relacionados con el proceso de impresión y multiplicación de ejemplares. El papel es el principal componente de los costes de producción.

2. Costes de distribución y difusión: están vinculados con los suministros de materiales, expedición, transporte, gastos de servicio de venta y suscripciones, y los gastos de personal que trabajan en el área de distribución.
3. Costes de comercialización: contempla las partidas de promociones y bonificaciones. Información y Control de Publicaciones (2015) considera difusión bonificada a “la cifra de ejemplares vendidos por los que el editor ha ingresado menos del 50% del precio básico de cubierta establecido, incluidos los impuestos” (pág. 6).
4. Costes de personal: normalmente, es la mayor partida de gastos de una empresa. Comprende los salarios y demás retribuciones de los trabajadores y el personal directivo.
5. Umbral de la rentabilidad: en la terminología inglesa se le llama break-even o punto de equilibrio (Nuñez , Peinado, & Pérez , 2015). Significa que los ingresos cubren los costes de producción y distribución.

3 Capítulo 3: Precedentes de la publicidad en prensa

3.1 Concepto de publicidad

El término publicidad comprende un significado tan extenso que incluso los investigadores y profesionales de la materia difieren a la hora de consensuar una misma definición. Esto es debido a que la publicidad abarca desde lo más amplio a lo más concreto y puede estar relacionada con diferentes fines, soportes, funciones o ámbitos. Antes de hablar del fenómeno de la publicidad desde el punto de vista que nos ocupa en esta investigación, conviene acercarse primero al término de publicidad desde un ámbito más restringido, como lo es el ámbito legal. La Ley General de Publicidad Española (1988) dice que publicidad es:

Toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada, en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, con el fin de promover de forma directa o indirecta la contratación de bienes muebles e inmuebles, servicios, derechos y obligaciones. (art. 5)

También define publicidad desde un punto de vista legal la legislación europea, que aborda el término de forma más restringida y limitada al ámbito comercial:

El término “publicidad” engloba a toda forma de comunicación realizada en el marco de una actividad comercial, industrial, artesanal o liberal con el fin de promover el suministro de bienes o la prestación de servicios, incluidos los bienes inmuebles, los derechos y las obligaciones. (Directiva CEE sobre publicidad engañosa 84/450, 1984)

En el ámbito académico, cabe destacar las definiciones de publicidad que se centran en el carácter persuasivo de la misma. Este es el punto de partida que

comparten Díez de Castro y Martín (1993) que delimitan los conceptos de publicidad y propaganda:

El término en lengua española "publicidad" equivale al francés publicit   y al inglés advertising; se utiliza para referirse a la publicidad con objetivos comerciales. El vocablo "propaganda" se diferencia de estos últimos en que tiene fines de diversa índole: políticos, religiosos, sociales, etc., pero no comerciales. (pág. 21)

También es muy interesante la aportación de González Martín (1996) que entiende publicidad como algo que va más allá del ámbito comercial: “La publicidad es un sistema de comunicación pagada, intencional e interesada que sirve siempre a causas comerciales, sociales, o políticas concretas” (pág. 24). Uno de los investigadores de referencia en el ámbito publicitario es el sociólogo belga Armand Mattelart (1990) quien en los años 80 ya hablaba del fenómeno publicitario como un elemento que jugaba un papel fundamental del espacio público: “La publicidad no es una mera representación impersonal... sino una representación del espacio social, económico, político y cultural, un nuevo modo de crear consenso” (págs. 23-24).

Más allá de su ámbito de actuación (comercial, social, político, etc.) en la mayoría de las definiciones que hemos expuesto del término publicidad existen los siguientes rasgos comunes: es una forma de comunicación, pagada (o remunerada de alguna manera), impersonal, elaborada por un emisor (anunciante) y dirigida hacia un destinatario (público) a través de medios masivos.

3.2 Orígenes de la publicidad en la prensa escrita española

El origen de la publicidad en la prensa escrita de nuestro país se sitúa a finales del siglo XVIII. En principio, la publicidad nació como un servicio gratuito para los anunciantes y se trataba de una información más que el diario ofrecía a los

consumidores (Checa Godoy , 2007). Cabe destacar que esas primeras manifestaciones publicitarias son muy diferentes a las que hoy en día entendemos como publicidad. De ello precisamente hablan Fernández y Poyatos (2012) que define los orígenes de la publicidad del siglo XVIII como “una embrionaria actividad anunciadora, que rebasaba el ámbito de lo público para entenderse como comercial con un significado amplio y genérico” (pág. 315). El Diario Noticioso, Curioso-Erudito, Comercial, Público y Económico, fundado en 1758 por Francisco Manuel Mariano Nipho y Cajigal, es el primer diario publicado en España. En Barcelona, en 1762, es el Diario Curioso, Histórico, Erudito, Comercial, Público y Económico, fundado por Pedro Ángel Tarazona, el primer periódico que inserta publicidad en sus página (García Ruescas , 2000). En esos primeros años, la inserción publicitaria era gratuita, por lo que la única vía de financiación de los periódicos era la suscripción de los clientes, algo que cambió en 1825 cuando el Diario de Avisos de Madrid comienza a incluir comunicación comercial a título oneroso (Montero , 2010). Otro momento decisivo de la historia de la publicidad en la prensa escrita está protagonizado por La Correspondencia de España, fundado en 1853 por Manuel María Santa Ana, considerado el primer hombre de empresa del periodismo español (García Ruescas , 2000). La Correspondencia de España fue el primer periódico que disfrutó de una “contratación publicitaria continua” (Pérez Ruiz , 2001, pág. 26) con un contenido informativo y de venta callejera. A partir de 1870 era habitual que los periódicos incluyeran anuncios en sus páginas, convirtiéndose en una fuente de ingresos y permitiendo a los periódicos ser independientes de los poderes políticos y otros intereses:

Al principio la publicidad aparecía como aliada de la libertad: en efecto, resulta ideológicamente más importante como recurso financiero que permite a los periódicos librarse del control impositivo, que como método de conquista del mercado para los bienes de consumo. Pero gracias a ello, el periódico se industrializa, pues consolidada por los hechos la libertad de prensa, crece el número de lectores y la introducción de nuevos sistemas mecánicos de impresión permite aumentar la producción, reduciendo costes y el precio por la financiación publicitaria. (Piñuel , 1983, pág. 46)

A comienzos del siglo XX la prensa de papel se consolida ya como soporte publicitario. El periódico ABC, fundado en 1903, incorpora dos páginas de anuncios, ampliándolas a las cuatro primeras páginas en la edición diaria (Montero, 2010). Es en esa época cuando la prensa escrita se convierte en un vehículo de opinión que pronto tendría que competir con otros dos grandes medios de comunicación: la radio y la televisión.

3.3 Principales formatos de publicidad en prensa escrita

Existen multitud de inserciones publicitarias, cada una con una estructura y características diferentes, por lo que en esta investigación citaremos las más utilizadas. La primera clasificación de anuncios en la prensa escrita de la historia la hizo el francés Duveyrier, fundador de la Société Générale des Annonces. De acuerdo a Duveyrier (1845) citado en Sánchez Guzmán (1989) distingue las siguientes categorías:

Anuncios omnibus («ofrecidos para las necesidades más usuales: arrendamientos, venta al detalle de objetos de ocasión o nuevos con rebaja, ofertas y demanda de trabajo, avisos diversos, etc.»); anuncios llamados ingleses («este tipo de anuncios se utiliza para librerías, industrias, anuncios judiciales, ventas de inmuebles, etc.»); anuncios llamados carteles («pueden ser ilustrados con planos de fincas y pisos, objetos artísticos y muebles, instrumentos musicales y quirúrgicos, herramientas, etc.»); artículos admitidos («aquellos que, en atención a la naturaleza mixta de los hechos que ofrecen al conocimiento del público y con el consentimiento del director, son susceptibles de ocupar un lugar excepcional en el cuerpo del periódico»). (pág. 133)

Otras de las grandes aportaciones que Duveyrier hizo a la publicidad en la prensa tradicional fueron el cálculo del coste por mil personas del periódico y el estudio del perfil del lector. En esa línea de investigación también hay que destacar el nombre de Emile de Girardin, considerado el creador del periodismo de gran tirada.

Girardin redujo el precio de su periódico La Press, fundado en Francia en 1836, gracias a la venta de publicidad.

En la actualidad, existen muchas y diversas modalidades y tarifas para insertar publicidad en los periódicos y dependen en gran parte, de las características y la estructura que tenga cada anuncio. Los principales formatos impresos que mezclan imágenes y texto y son:

- Encarte: inserción publicitaria en una o varias hojas que sobresale del resto de la publicación ya que utiliza un formato diferente. Puede consultarse de forma independiente.
- Publireportaje: también llamado infocomercial. Pieza publicitaria que habla de una marca en forma de noticia o editorial. Para distinguirlo del resto de información, debe indicar que se trata de “publicidad”.
- Anuncios por palabras: mensajes breves diferenciados por temas. Aparecen agrupados en una sección específica dentro del periódico.

Por su ámbito de cobertura, la publicidad se puede clasificar en varios ámbitos geográficos: nacional, regional, local, clasificada o mancomunada. Respecto al tamaño de los anuncios, lo más habituales son:

- Doble página
- Doble media página
- Una página
- Media página
- Robapágina
- Un cuarto de página
- Faldón

La posición del anuncio en términos ordinales influye en gran medida en la efectividad publicitaria. Así las cosas, dependiendo de dónde esté situado, las tarifas publicitarias varían unas de otras. Por lo tanto, podemos decir que el anunciante que esté interesado en incluir publicidad en un periódico de papel tendrá en cuenta todas las variables que hemos expuesto anteriormente: tamaño, numeración página (par

o impar), situación del texto dentro del mismo periódico, situación del texto en la página o color. Antes de su publicación, la publicidad se distribuye en el planillo (documento configurado en forma de módulos) que indica el estado de producción en el que se encuentra cada página.

3.4 La efectividad de la publicidad en la prensa tradicional

El concepto de eficacia publicitaria depende de muchas variables y se asocia a la medición de los resultados fijados en función de unos objetivos. También es habitual relacionar el concepto de eficacia publicitaria con el propio mensaje y con el plan de medios. Antes de analizar la efectividad de un mensaje publicitario en la prensa tradicional, conviene hablar de las características que define a la prensa escrita como un medio convencional de publicidad y que Ortega (1997) expone de esta manera:

La suma de estos valores -naturaleza, lenguaje específico, contenido informativo, cobertura y credibilidad de los contenidos- convierte a los diarios en un medio publicitario con determinadas características propias: selectividad geográfica, que permite utilizar la publicidad para realizar experimentos y promociones diferentes según las zonas geográficas; flexibilidad de espacio, tiempo y de contratación; facilidad de realizar publicidad mancomunada para los anunciantes; limitada difusión y audiencia; permanencia reducida; escasa selectividad demográfica, y limitada calidad del soporte. (pág. 143)

Un indicador indispensable a la hora de medir la eficiencia publicitaria es la notoriedad publicitaria que se define como “recuerdo de haber visto una campaña publicitaria de una marca últimamente en cada medio” (AEDE, 2014, pág. 122). Una vez definidos los conceptos de efectividad publicitaria y notoriedad publicitaria, es interesante entender las peculiaridades y la efectividad de la prensa escrita como soporte publicitario, de ello habla García (2008):

Los diarios se utilizan en campañas en las que es preciso argumentar, son buenos transmisores de imagen y sirven para alcanzar a grupos urbanos con un nivel cultural medio o alto y un nivel social también medio o alto. La publicidad en prensa se percibe como fiable y de calidad, y adecuada para transmitir valores y dar a conocer las características de nuevos productos. (pág. 139)

En términos cuantitativos, un informe elaborado por Newsworks (2016) desvela que la publicidad en los periódicos multiplica por tres el retorno de la inversión para los anunciantes. Por sectores, el informe desvela que incluir publicidad en una campaña del sector de las finanzas eleva en 5,7 veces el ROI; 3 veces si es en un sector de viajes, 2,8 veces en las ventas minoristas y 1,7 veces la automoción. Otro factor que influye en la efectividad de la publicidad es la imagen que los usuarios tienen del soporte que distribuye el mensaje. Un informe recogido por AMI (2017) sobre la imagen que tiene los usuarios de los diferentes medios informativos, concluye que la prensa, tanto papel como online, es el medio de mayor credibilidad y profesionalidad para informarse.

Los medios deben también cuestionarse cuál va a ser su nuevo modelo de financiación, ajeno ahora al consumidor. ¿Qué razón convincente podrá alegar el medio, para pretender cobrarle a su público? ¿Será el coste de distribución, cuando éste ya no existe? ¿O será por el pago del soporte tintado en papel, cuando el producto se vuelca todo en pantalla? ¿Tal vez alegará el sostenimiento del desplazamiento de sus corresponsales, cuando actualmente el acceso mediático a cualquier punto, por lejano que éste sea, es prácticamente inmediato? (García-Alonso, 2016, pág. 1394).

En cuanto a la prensa online, los usuarios la eligen como la más veraz, objetiva, independiente y accesible, aunque la prensa de papel se confirma como la de mayor credibilidad. Sobre el papel que juega la publicidad en la prensa escrita, Cebrián (2003) apuesta por una publicidad competitiva para mantener el modelo de negocio. Considera que es una pieza clave para la supervivencia de la prensa tradicional.

“La publicidad, en lo que se refiere a los diarios, es una fuente de financiación absolutamente básica. La única que permite que los periódicos

sigan costando relativamente poco dinero pese a ser contruidos con dos de las cosas más caras de este mundo: una materia prima escasa y altamente contaminante, como el papel, y un producto intangible y costosísimo como la información, que demanda a su vez una enorme cantidad de mano de obra intelectual. De modo que la pervivencia de la prensa depende en gran parte de la existencia de un mercado publicitario pujante”. (págs. 87-88)

3.5 Nociones principales sobre publicidad online

Al igual que ocurre con el término publicidad, existen diversas definiciones de lo que es publicidad online. En el ámbito nacional, destaca la aportación de Escobar de la Serna (1998) que entiende la publicidad en internet como “todo aquel espacio dentro de la red que canaliza a un cliente potencial hacia un lugar bien electrónico o bien convencional para progresar en su información y/o ejecutar una compra” (pág. 204). Además del canal que utilizan para transmitir el mensaje, Abuín (2009) dice que la publicidad online se diferencia de la publicidad en la prensa tradicional por los siguientes aspectos:

- Segmentación de la audiencia.
- Nuevos formatos no convencionales.
- Comunicación bidireccional.
- Permite dar respuesta inmediata a los impulsos de los consumidores.
- Interactividad.
- Comunicación directa y capacidad de personalización de la comunicación.
- Actualización en tiempo real.
- Inmediatez.
- Posibilidad de procesos inteligentes de creación y gestión de bases de datos.
- Marketing relacional.
- Medición real de los resultados de una campaña.

La publicidad online nació prácticamente de la mano del internet y sus formatos han ido evolucionando y adaptándose con los avances técnicos y tecnológicos al igual que lo ha hecho la propia red. Hoy en día, existe múltiples alternativas publicitarias, y debido a que no es el objeto de esta investigación, destacaremos solo las principales. En los primeros años de internet como soporte publicitario, el único formato que existía era el banner, definido por Cavazos y Reyes (2006) como una “herramienta publicitaria que despliega un mensaje promocional en una caja rectangular en una página web” (pág. 93). Este campo también es objeto de estudio de Rodríguez (2008) que divide los formatos publicitarios online en varias categorías, una de ellas es el formato integrado. Este podría estar en una página web, un correo electrónico u otro soporte como los banners (incluye un hipervínculo que lleva a la página del anunciante), los robapáginas y los rascacielos. Los dos últimos formatos se diferencian del banner porque están insertados en la mitad del contenido, tienen un carácter estático e incluyen elementos animados para atraer al cliente. Otros formatos de publicidad online presentes en los periódicos digitales es el posicionamiento en buscadores (SEO) por el cual una empresa aparece en los primeros puestos de las búsquedas naturales y también los enlaces de texto, descritos por Romero y Fanjul (2010) de la siguiente forma:

Los enlaces de texto son una modalidad muy empleada en Internet. Google Adwords es el mayor proveedor de este tipo de ofertas en las que el anunciante contrata una serie de palabras clave relacionadas con su actividad o empresa. Cuando el usuario visita un buscador o cualquier sitio que sirva de soporte para Adwords, puede ver una serie de anuncios que suelen aparecer en el lateral derecho o en la parte superior; que se refieren a empresas cuya actividad esté vinculada con la temática de la web. De esta manera, se ofrece información comercial al usuario, sin que resulte demasiado intrusiva. (pág. 129)

Además del formato integrado, también existe el formato flotante:

Los formatos flotantes aparecen fuera del sitio web, se superponen de manera intrusiva generando un fuerte rechazo pues ralentizan la actividad de navegación. Constituyen un ejemplo claro de imposición del mensaje

publicitario a un usuario que, por definición, es completamente libre para no aceptar este tipo de formatos. Intersticiales, ventanas emergentes (popups o pop-unders) y los layers son las clases más comunes. Suelen desplegarse antes de que la página a la que pretende acceder el usuario termine de cargarse. (Romero & Fanjul , 2010, pág. 129)

Otra clasificación de los formatos publicitarios estandarizados es la que hace Interactive Advertising Bureau (2018) en su propia página web:

1. Formato estándar/ Formato integrados:

- Robapáginas / Medium rectangle: 300×250 px
- Robapáginas / Square: 300×300 px
- Robapáginas / Splitscreen:300×600 px
- Banner:468×60 px
- Medio banner / Half banner:234×60 px
- Medio banner/ Half banner:234×90 px
- Megabanner:728×90 px
- Megabanner (+)900*x90 (*depende del soporte) px
- Rascacielos / Skyscraper: 120×600 px

2. Formato especial. Formato flotante

- Interstitial:800×600 px
- Layer: 400X400 px

3. Rising Star

- Billboard: panel que ocupa todo el ancho de una página con un tamaño de 970×250 px
- Pushdown: panel que ocupa todo el ancho de la página al inicio y luego se expande hacia abajo con la interacción del usuario. Tiene un tamaño: 970×90 px
- Portrait: panel vertical que reproduce contenido con un tamaño de 300×1050 px
- Filmstrip: panel vertical en el que se reproduce un video en una ventana de 300×600 px siendo su tamaño: 300×3000 px
- Sidekick: formato vertical expandible que empuja el contenido de la página hacia la izquierda y que está disponible en distintos tamaños (300×250 px, 300×600 px y 970×250 px)
- Slider: formato al final de la página que se expande para ocupar toda la pantalla de modo que abarca todo el ancho de la página y 90 px. de alto.

Otros formatos:

- Super Leaderboard: con un tamaño de 970×90 px
- Half Page: con un tamaño de 300×600 px
- Button 2: con un tamaño de 120×60 px
- Micro Bar: con un tamaño de 88×31 px

Rich Media: anuncios enriquecidos con vídeo, sonido u otros elementos que llamen la atención de los usuarios:

- *In-Banner Video*: con varias posibilidades de tamaño (300×250, 180×150, 160×600, 728×90 y 300×600)

- *Expandable/ Retractable*: formato de vídeo con expansión y múltiples posibilidades de tamaño (de 300×250 a 600×250, de 180×150 a 600×150, de 160×600 a 600×600, de 300×600 a 600×600 y de 728×90 a 728×315)
- *Pop Ups*: con varias posibilidades de tamaño (300×250 y 550×480)
- *Floating*: con dimensiones variables.
- *Between-the-Page* (“*Interstitial*”): con dimensiones variables, un mínimo de 24 fps por vídeo.

Como ya hemos visto, la publicidad en internet cambia a un ritmo veloz, cobrando especial importancia en los últimos tiempos otras vías de inserción publicitaria como son los posts, blogs, la publicidad móvil, televisión conectada, shopping, aplicaciones móviles o redes sociales. En el caso de las redes sociales, cada una ofrece sus propios formatos de publicidad online. Sobre la relación que existe entre publicidad y tecnología habla Luis Bassat (2003) quien asegura que la publicidad tiene la capacidad de revolucionar los hábitos sociales de los individuos:

“La publicidad no hace sino recoger los usos sociales. Como muy bien dijo Néstor Luján en uno de sus artículos periodísticos, <<la publicidad es un reflejo de nuestras costumbres>>. La publicidad ha fomentado el uso de soluciones domésticas prácticas en plena revolución familiar por la incorporación femenina al trabajo. También ha conseguido adelantarse a los acontecimientos (...). La buena publicidad trabaja a favor de la corriente y, en muchos casos, su afán innovador hace que incluso se adelante a los cambios anunciados o empuje avances sociales. La publicidad es un instrumento de progreso, de comunicación, hecho a medida de las necesidades del hombre y con unas enormes posibilidades de mejorar nuestra calidad de vida. Como todo instrumento, puede sufrir indebidos, pero sus beneficios sociales son extraordinarios”. (pág. 54)

3.5.1 Factores que influyen en la eficacia de la publicidad en la prensa digital

La eficacia publicitaria está sujeta a variables de diferente naturaleza que dependen de los objetivos que se fijen. La prensa digital y la prensa tradicional comparten

algunas de esas variables, pero otras son propias y exclusivas del soporte al cual tiene que adaptarse. Además de los factores psicológicos que influyen en el comportamiento del usuario frente a la publicidad, existen otras características técnicas que hay que tener en cuenta.

Desde el punto de vista del estilo, uno de los modelos que buscan esa eficacia comunicativa en internet es el de Jakob Nielsen, basado en el diseño minimalista y en la claridad y concisión de contenidos. Nielsen (1997) da tres directrices para que la publicidad online funcione:

- Ser breve. En internet se suele emplear la mitad de texto que en el formato tradicional.
- Escribir pensando que el usuario no lee, escanea, por lo que se aconseja colocar cada idea en un párrafo diferente.
- Usar enlaces hipertextuales para repartir la información en varias páginas.

Orihuela (2002) también considera que los anuncios publicitarios deben adaptarse al lenguaje y a las necesidades propias de internet. Sostiene que a la hora de elaborar un texto hay que estructurarlo en base al hipertexto:

Frente al modo lineal o secuencial que ordena la estructura del discurso en los medios tradicionales, los soportes digitales permiten un modelo de construcción narrativa caracterizado por la distribución de la información en nodos (unidades discretas) y su articulación mediante enlaces (órdenes de programación). (párr.29)

La credibilidad del soporte es otro de los factores que más influyen a la hora de hablar de la efectividad de la publicidad online. Según el II Estudio Anual de Medios de Comunicación (2015), los periódicos son los medios de comunicación online más creíbles con una nota de 7 sobre 10 y la publicidad que inserta en su contenido es la que mayor confianza genera entre los consumidores. Sin embargo, Abuín, (2009) destaca la capacidad de internet para acercar al usuario una cantidad

ingente de información, convirtiendo la red en una herramienta muy potente para actuar, identificar, segmentar, y medir al público. La autora destaca los siguientes factores para que la publicidad sea efectiva son los siguientes:

- Target: el perfil medio del consumidor que lee prensa online es el de un varón, con elevada formación académica y un alto poder adquisitivo.
- El contenido publicitario: los productos y servicios que más interesan al público son los tecnológicos, los financieros y los relacionados con los viajes y el turismo.
- Características formales y estructurales como la interactividad del anuncio o las publicaciones integradas con el contenido.
- Formato: los formatos de naturaleza textual resultan más atractivos para el lector, mientras que los que más molestan son los pop-ups, pop-unders, layers e interstitials porque obstruyen el contenido.
- Site: el alcance y la reputación del propio medio en el que se inserta la publicidad será relevante para determinar la efectividad publicitaria.

La repetición es otra de las variables que más influyen a la hora de medir la efectividad de un anuncio y se ha comprobado que afecta favorablemente al comportamiento del recuerdo en el tiempo. Sobre la efectividad de la publicidad en la prensa online, Maestro Espínola (2014) concluye que la gestión de los diarios en cuanto a su función como soportes publicitarios no se adapta a la optimización de sus recursos:

En muy pocas ocasiones vemos que se adapten la publicidad presente dentro de las cabeceras a cada formato. Menos aún, teniendo en cuenta los criterios de eficacia que la propia distribución de la inversión indican. Otro hecho que está estrechamente relacionado con los fenómenos que impiden la consolidación de la publicidad interactiva: el aumento continuo de los nuevos soportes. La competencia que antes se realizaba entre los diferentes medios se ha convertido en un proceso complejo lleno de nuevos actores

como son los portales, buscadores, páginas especializadas, etc. La capacidad de prescripción que tienen los grandes medios se ha visto mermada frente al enorme stock de espacios publicitarios. Esta situación se ha visto agudizada con la llegada de la web. 2.0 y las posibilidades abiertas en las redes sociales. (pág. 55)

En cuanto a los factores que influyen en el comportamiento del usuario frente a la publicidad, un estudio realizado por ZenithMedia (2016) confirma que los usuarios recuerdan el 25% de los anuncios de internet, una cifra similar a la de dos años antes. Los formatos que más ayudan a fidelizar la información son las personalizaciones, el *interstitial*, el vídeo y los desplegados.

4 Capítulo 4: Las audiencias del producto periodístico

4.1 Concepto de audiencia

La audiencia periodística ha ganado protagonismo en los últimos años y ha ido evolucionando de forma de la mano de los cambios tecnológicos. El consumidor de la información ha dejado de ser pasivo para tomar parte de lo que ocurre y producir y participar en dicha información de la mano de los medios de comunicaciones. Han sido, precisamente, los medios los que han dado a la audiencia su actual significado, conectando a millones de personas anónimas de todas las partes del planeta con diferentes ideologías, hábitos o gustos. El investigador McQuial (2000) introduce el término receptor para definir qué es una audiencia y destaca que es producto del contexto social en el que los individuos viven. Además, pone en valor el concepto de exclusividad. Para otros autores como Abercombrie y Longhurst (1998), la audiencia es un grupo de personas heterogéneo, separado uno de otro, y anónimo ante un evento o fenómeno de algún tipo. Abercombrie divide la audiencia en tres clases:

1. Simple: público que asiste a un evento (concierto, cine, etc.). Puede existir distancia física y social entre el evento y la propia audiencia.
2. De masas: no es una unidad social y no existe distancia espacial entre el evento y la audiencia. Se presta menos atención al emisor. La experiencia se suele llevar a cabo día a día.
3. Difusa: nace apoyada en los cambios sociales y culturales, lo cual ha dado lugar a un concepto llamado audiencia-experiencia. Cualquier persona puede formar parte de este tipo de audiencia.

El concepto de audiencia ha ido evolucionando con los años a medida que se ha avanzado en el estudio de la comunicación. Guerrero (2002) entiende la audiencia como un elemento activo:

Se fue reemplazando por un concepto que implica una mayor movilidad y capacidad de resistencia a los estímulos emanados de los medios, con intereses y preocupaciones individuales en dependencia y armonía con otros intereses sociales. (pág. 73)

Sampedro (1997), por su parte, hace hincapié en las limitaciones a las que la audiencia periodística tiene que enfrentarse:

El poder de las audiencias para crear significados propios se ve limitado por cuatro grupos de factores institucionales. Los tres primeros pertenecen a la esfera de los propios medios: el entramado institucional (mercados, sistemas políticos y legales...) en el que los medios se imbrican; las tecnologías de la audiencia, que investigan y ponen en relación públicos y mercados publicitarios; y las fórmulas estereotipadas de los contenidos (formatos, géneros y parrillas de programación). El cuarto y último grupo de condicionamientos lo forman las estructuras de clase, género, educación formal, etnia...que equipan a la audiencia de determinados recursos materiales y culturales. (pág. 2)

Dentro del proceso tradicional de comunicación de masas, los periódicos, la TV o la radio, son los canales a través de los cuales se transmiten los mensajes dirigidos a la audiencia que a su vez evoluciona con los cambios sociales, culturales y tecnológicos y que varía según sus intereses y otros factores tanto internos como externos.

4.2 La audiencia tradicional de la prensa

La Asociación de Editores de Diario Españoles (2016) desvela en su *Libro Blanco de la Prensa Diaria* elaborado con datos de 2015 que el perfil medio del lector de prensa general es el de un varón que no llega a los 50 años, de clase media o superior y trabajador. En cuanto a sus hábitos de lectura, el 46,7% reconoce que ha leído la prensa diariamente en el último mes, lo que supone cinco puntos porcentuales menos que en 2012, mientras que el promedio de ejemplares consultados se sitúa

estable en 3,1. Los datos de AEDE también desvelan que Asturias, Navarra y Galicia son las Comunidades Autónomas con mayor número de lectores y que el tiempo medio de lectura ha bajado hasta los 36,8 minutos, casi 3 minutos menos que lo que se dedicaba en 2012. Respecto a los motivos que han podido motivar la caída del tiempo de lectura, la Asociación señala:

- Menor contenido editorial en la prensa.
- Distanciamiento entre el lector y el diario debido a una pérdida de credibilidad del medio. Ese punto también está relacionado a un cambio en la forma de acceder a las noticias.
- Nuevos hábitos respecto al tiempo libre cómo lo utilizamos.

Otra organización, la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2014) destaca la relación directa que hay entre los lectores de prensa tradicional con los lectores de los medios online.

Conclusiones principales:

- El 58,3% de los encuestados lee el soporte online y también offline mensualmente.
- El 20% accede a un periódico en papel y otro online al día.
- Cerca del 12% lee las dos versiones de una misma cabecera en el mismo día.
- Los usuarios que leen diarios en formato papel consumen 1,9 cabeceras distintas cada día, mientras que los que acceden a diarios online visitan 2 medios diferentes.

Tabla 1: Perfil de la audiencia tradicional en prensa

Panel AIMC Perfiles		Internautas último mes EGM 3ª ola 2013	Lectores de diarios de papel 30 Últimos Días	Lectores de diarios online 30 Últimos Días	Lectores de diarios de papel u online 30 Últimos Días	Lectores de la misma cabecera papel u online 30 Últimos Días
Total		26.150	21.405	18.050	24.206	9.659
Sexo	Hombre	51,3%	54,6%	58,2%	53,9%	62,1%
	Mujer	48,7%	45,4%	41,8%	46,1%	37,9%
Edad	14 a 19	9,3%	8,2%	8,9%	8,4%	9,2%
	20 a 24	8,0%	7,0%	8,5%	7,6%	9,5%
	25 a 34	22,2%	21,2%	24,1%	22,1%	20,7%
	35 a 44	24,3%	24,7%	24,4%	24,3%	26,1%
	45 a 54	17,5%	17,6%	15,8%	17,5%	12,9%
	55 a 64	10,1%	11,1%	9,5%	10,7%	11,1%
	65 y más	8,6%	10,2%	8,8%	9,3%	10,5%
Región	Andalucía	17,1%	17,6%	16,1%	16,9%	15,6%
	Cataluña	17,4%	18,4%	16,8%	17,6%	18,5%
	Galicia	5,0%	5,8%	4,8%	5,4%	4,8%
	Madrid	15,2%	14,8%	17,0%	14,8%	17,4%
	C. Valenciana	10,8%	10,3%	11,7%	10,5%	12,5%
	País Vasco	4,7%	5,2%	4,3%	4,9%	6,5%
	Resto	29,9%	28,0%	29,2%	30,0%	24,7%
Habitantes	Hasta 10.000	18,2%	17,5%	16,7%	17,7%	17,1%
	De 10. a 50.000	25,4%	26,5%	23,7%	25,7%	21,8%
	De 50. a 200.000	24,2%	22,6%	25,6%	24,0%	20,4%
	Más de 200.000	32,2%	33,3%	33,9%	32,6%	40,8%

Fuente: www.aimc.es

En cuanto a los contenidos que más se consumen en la prensa tradicional, la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2011) señala que los editoriales, las columnas de opinión y los temas de profundidad son los elegidos por los usuarios. En un mundo cambiante donde se impone la tecnología, muchos autores aseguran que la prensa tradicional corre el riesgo de no saber o no poder adaptar su modelo de negocio ni a los cambios ni a las necesidades de la audiencia. Armentia (2011) lo explica así:

La crisis que sufre la prensa occidental y particularmente la española hace que cada vez surjan más voces que ponen en duda la viabilidad de los diarios en papel, tal y como los hemos conocido durante los últimos 300 años. (pág. 25)

A esos problemas para adaptarse a las necesidades de la audiencia y a los nuevos cambios tecnológicos hay que sumar un nuevo reto más, el de la pérdida de credibilidad que sufre el periodismo. Varela (2005) dice:

La crisis de credibilidad de la prensa tradicional, el cuestionamiento de la objetividad y la aparición de herramientas digitales accesibles a todos convierten el periodismo en una conversación de la que los ciudadanos más activos no quieren estar ausentes. (párr. 35)

Otra visión es la que aporta Serrano (2014) que destaca el hecho de que los contenidos tienen menos calidad:

La gente no compra periódicos porque la mayoría de los diarios explican lo mismo, empalman declaraciones de políticos y fuentes interesadas, no incorporan contexto que sirva para explicar la realidad, sólo apuestan por textos breves y quieren contarlos todo con urgencia. Y tampoco los compran porque no se fían de su contenido. (pág. 235)

Los periódicos de papel viven en un contexto fluctuante marcado por la caída de las ventas y de publicidad, los altos costes de producción, el recorte de los puntos de venta o la competencia. Todo ello ha dado lugar a la fragmentación de la audiencia y a que se ponga en duda la supervivencia del método tradicional. Además, la falta de ingresos económicos ha supuesto recortes en muchos medios, lo que se traduce en una pérdida de calidad del contenido y, por consiguiente -en muchos casos- en pérdida de audiencia, lo cual afecta también al modelo de negocio.

El modelo de negocio tradicionalmente empleado en los medios informativos, basado en el cobro al lector o consumidor y en los ingresos publicitarios, resulta insuficiente para poder sostener la empresa informativa. Es necesario reinventar el modelo de negocio, buscando un sistema que permita a los medios subsistir en el nuevo mercado mediático online, con multiproducto y globalizado (García-Alonso, 2014 A, pág. 729).

4.3 La audiencia de la prensa digital

El periodismo digital hizo su aparición en la última década del siglo XX cambiando los hábitos de los lectores de prensa y revolucionando también la actividad periodística en todo el proceso: acceso, elaboración y difusión de la información.

Los usuarios ahora tienen la posibilidad de estar informados y entretenidos desde una sola pantalla casi al instante. La nueva forma de consumo y sus nuevos formatos han dado lugar a un perfil del usuario que según la Asociación de Editores de Diario Españoles (2016) con datos de 2015, comprende en su mayoría a varones, de 38 años y de poder adquisitivo medio-alto. Las comunidades autónomas donde más prensa online se consume de forma exclusiva son Madrid, Canarias y Cantabria. Además, cabe resaltar otras conclusiones del estudio elaborado por la Asociación de Editores:

- El 78,6% de los internautas utilizan los medios online para mantenerse informados de la actualidad.
- El 82,1% accede a los diarios de Internet al menos una vez al mes.
- El tiempo medio de consumo es de unos 55 minutos a la semana.
- El usuario medio dedica 8 minutos a leer la prensa generalista, 6,7 minutos a los diarios deportivos y 2,1 minutos a la prensa económica.
- Los mayores momentos de consumo de prensa online se concentran durante la mañana y durante la tarde/noche de lunes a viernes.
- Los lugares más habituales de consumo son el hogar y el trabajo.
- Los usuarios prefieren servicios sencillos como las alertas o los titulares.

Esta radiografía se amplía en el estudio de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación llamado La Prensa: digital vs papel (2011) que desvela las siguientes conclusiones:

- El ordenador portátil es el principal dispositivo de acceso (66,9%), seguido del teléfono móvil (16,6%) y las tabletas (4,5%).
- El 42,2% de los internautas no ha reducido su tiempo de lectura al soporte tradicional.
- Los internautas que prensa digital también leen un promedio de 2,1 cabeceras de papel diarias.

Los periódicos han implementado diversas herramientas para que los usuarios puedan interactuar con ellos de forma inmediata como, por ejemplo: foros, encuestas, votaciones, encuentros virtuales, blogs, rankings de información o podcast. Todos ellos son cambios forman parte de la revolución digital a la que se refiere Ramonet (2004):

La revolución digital ha derribado las fronteras que antes separaban las tres formas naturales de comunicación: sonido, escritura e imagen. Permitió el surgimiento y auge de internet, que representa una cuarta manera de comunicar, una nueva forma de expresarse, de comunicarse, de distraerse. (pág. 28)

La convivencia entre los medios tradicionales y los medios online son una realidad en la sociedad de la comunicación en la que vivimos y también es uno de los métodos más habituales de consumo de los lectores. Sobre esa relación y la importancia de que los medios tradicionales se adapten al mundo online hablan Flores y Salinas (2009):

Debemos buscar y establecer una concordancia entre blogs, microblogs, redes sociales y medios. Afortunadamente, muchos medios parecen entender el significado de los blogs y redes sociales y pasan a adoptarlos y a promoverlos, tanto así que muchos periódicos estimulan a sus periodistas a tener blogs en el sitio del periódico, adaptando la dinámica y el estilo de los blogs a los criterios periodísticos. Y muchos otros periódicos albergan en sus sitios blogs a sus lectores. (pág. 55)

En este contexto, es fundamental conocer los motivos por lo que los usuarios consumen prensa online. La AMIC (2011) dice que la decisión se debe a varios motivos:

- Búsqueda información de actualidad o noticias antiguas y buscar información adicional.
- Motivos económicos (gratuidad de muchos medios).
- Por la capacidad de configurar el producto ad-hoc.

Estamos ante un escenario en el que convergen y se integran los medios tradicionales con medios online.

4.4 El nuevo perfil de consumidor

Los cambios tecnológicos han modificado el proceso de producción y distribución de la información y las conductas del consumidor de prensa, lo que ha desembocado en un nuevo perfil del usuario. Ahora está más informado, digitalizado y es más crítico y exigente. El consumidor tiene la palabra. Uno de los puntos más destacados de ese cambio es el soporte a través del cual el lector accede a la información, ahora utiliza el ordenador, el teléfono móvil o la tableta.

En la sociedad moderna, cualquier ciudadano es un “prosumer”: productor y consumidor de la comunicación que solicita y también crea. Todos ofrecemos y demandamos (García-Alonso, 2018, pág. 207)

Esta nueva realidad ha dado lugar a un nuevo consumidor: el *prosumer*. Es un término anglosajón acuñado en 1980 por Alvin Toffler que proviene de la unión de las palabras *producir* y *consumer*. El *prosumer* es un usuario digital que ha dejado de ser un mero actor pasivo del proceso para convertirse en generador de contenidos ayudado por las nuevas tecnologías. Algunas de sus principales características del consumidor prosumer son:

- Está muy informado: investiga, se documenta y compara. Contrasta la información.
- Siempre está conectado. Utiliza la tecnología y diferentes soportes y vías de difusión como los videos, fotografías, podcast, etc.
- Participa: crea y difunde contenidos a través de las redes sociales.
- Forma parte de un nuevo género: se les llamada “nuevo género de periodismo”, “periodismo amateur” o “periodismo 3.0”. Compiten con otros medios de comunicación.

Sobre la participación de la audiencia habla Campos Freire (2008) quien destaca el hecho de que las redes sociales han cambiado los modelos de los medios de comunicación tradicionales:

El nuevo fenómeno de las redes sociales suma audiencias millonarias, incrementa su publicidad, logra la personalización de los usuarios y rompe con algunas de las barreras de las viejas organizaciones mediáticas. Este nuevo medio de comunicación se cuela ya en las pantallas de millones de internautas como una de las principales fuentes de entretenimiento e información. (pág. 277)

En medio de ese cambio tecnológico y de tendencias, los expertos de The Valley Digital Bussiness School (2016), escuela de negocios especializada en el mercado digital, clasifica los consumidores en cinco grandes grupos:

1. Dinks: parejas trabajadoras de entre 25 y 35 años con un nivel adquisitivo alto. Les gusta todo lo relacionado con la cultura, el ocio, la moda o el bienestar. Son grandes consumidores de las nuevas tecnologías y tienen ambición profesional.
2. Bobos: la palabra es una contracción de los adjetivos en inglés *bourgeois* *bohemian*, lo que se traduce como burgueses bohemios. Personas de entre 30 y 40 años con un estatus social alto, aunque no les gusta presumir de ello. Son urbanitas, tienen conciencia ecológica e ideología progresista y siguen muy de cerca las novedades de las nuevas tecnologías.
3. Singles: personas de entre 24 y 64 años, que viven solas y consumen, sobre todo, productos de moda, lujo, decoración o viajes. Son muy independientes y están muy digitalizados, especialmente en lo que respecta a las redes sociales y el *e-commerce*.
4. *Geeks*: Grandes seguidores de la tecnología y la informática. La mayoría son hombres, aficionados a la ciencia, la robótica o los videojuegos. Su vida gira en torno al mundo digital, interactuando a través de redes sociales o chats con personas de su mismo perfil.
5. *Senior Boomers*: jubilados, mayores de 60 años que disponen de tiempo y dinero. Son los llamados inmigrantes digitales. Tienen poco conocimiento de las nuevas tecnologías y dependen de las personas de su círculo familiar más cercano para acceder a ellas.

Conocer los gustos y el comportamiento de la audiencia es fundamental para que los medios de comunicación -tanto tradicionales como online- puedan crear contenidos estratégicos y técnicas de posicionamiento.

4.5 Sistemas de medición de audiencias en prensa

Cada medio de comunicación mide su audiencia de una manera diferente. La prensa escrita utiliza dos métodos: EGM (Estudio General de Medios) y OJD (Oficina de Justificación de difusión). Aunque resulte paradójico, sus resultados no tienen por qué coincidir ya que aplican sistemas diferentes de medición. El EGM se basa en el recuerdo de los encuestados y la OJD mide las ventas directas de cada periódico y las ventas que se hacen en bloque (instituciones públicas, compañías aéreas, hoteles, etc.). La medición de las audiencias es una herramienta fundamental que se utiliza para calcular el impacto de las campañas publicitarias. Durán (2018) explica así su finalidad: *"determinar el tamaño del conjunto de espectadores, clasificados a partir de diversas variables (sexo, clase social...), mostrando su composición. Con la combinación de esos datos se obtienen conclusiones sobre los hábitos de consumo"* (pág. 3). Sobre la importancia de demostrar el alcance cuantitativo de la prensa y su relación con la publicidad también habla Aguado (1996):

La importancia de demostrar el alcance cuantitativo de la prensa se dejó sentir a medida que la publicidad se fue convirtiendo en el principal aval económico del sector periodístico. Al incrementar los anunciantes sus inversiones publicitarias, también comenzaron a exigir garantías de rentabilidad de las mismas. Ante las exigencias de los anunciantes, se propició una lucha entre editores por demostrar las ventajas de sus cabeceras como soporte publicitario. El Elemento elegido para tal demostración sería la cifra de tirada, es decir, número de ejemplares salidos de máquina. (pág. 19)

La digitalización y los nuevos hábitos de consumo a través de diferentes dispositivos (ordenador, teléfono inteligente, tableta, etc.) propició en los años 90

la aparición de las primeras herramientas de analítica web a nivel mundial. Lamas (2002) distingue tres grandes tipos de herramientas de medición de audiencias: *User-centric*, *Site-centric*, *Ad-centric*. Las primeras están basadas en los usuarios. Usan paneles representativos para llegar hasta los datos. Se realizan encuestas presenciales, telefónicas o vía web o también se pueden instalar en los ordenadores robots que recogen la información de navegación. El segundo tipo de herramienta, *Site-Center*, está basada en los sitios. Utilizan archivos de log o cookies para hacer un seguimiento del sitio web. Por último, los sistemas basados en la publicidad, *Ad-centric*, tienen en cuenta los formatos publicitarios ofrecidos.

En nuestro país, uno de los momentos más destacados fue la puesta en marcha de la OJD Interactiva en 1997, que comenzó a certificar la audiencia de las versiones digitales de *La Vanguardia* (*lavanguardia.es*) y *El Correo Gallego* (*elcorreogallego.es*) en mayo de ese mismo año. Años más tarde, en 2012, Comscore se convirtió en el medidor recomendado de audiencias en España.

4.5.1 Prensa escrita: EGM y OJD

La OJD, la Oficina de Justificación de la Difusión, es una empresa fundada en 1964 encargada de controlar la tirada y la difusión de los diarios y las revistas que se imprimen en España. En el año 2004 cambió su nombre por Información y Control de Publicaciones S.A., empresa privada e independiente miembro de la *Internacional Federation of Audit Bureaux of Circulations* (IFABC), asociación mundial para la verificación y control de la difusión de los medios en más de 35 países. En la actualidad y tal y como recoge la propia web de la OJD (2012), la Información y Control de publicaciones, está formada por tres divisiones:

1. Oficina de Justificación de la Difusión (OJD): realiza y verifica las cifras de difusión de las publicaciones cuyos ejemplares son vendidos a terceros y también verifica las cifras de difusión de las publicaciones cuyos ejemplares

son enviados o entregados de forma gratuita mediante envíos personalizados.

2. Publicaciones Gratuitas Ejemplares Distribuibles (PGD): Se encarga de las publicaciones que se distribuyen de forma gratuita de las cuales únicamente se pueden verificar los ejemplares entregados a distribución.
3. OJD Interactiva: Audita el tráfico censal de los medios online en España.

Respecto al OJD, Gallego (2002) se refiere así a su funcionamiento:

El sistema de trabajo del OJD es el de Declaración-Verificación. Los editores declaran periódicamente los datos de difusión de cada una de sus cabeceras. Los auditores de OJD verifican que esas cifras responden a la realidad, contrastando las cifras declaradas con los datos que refleja la contabilidad de la empresa. Así, se realiza una revisión limitada de las áreas contables relacionadas con la difusión: compra y consumo de papel, suscripciones, ventas, registros de IVA, etc. El objetivo de esta auditoría es comprobar la veracidad de los datos declarados por el editor para cada publicación. (pág. 70)

Gallego también concreta cuáles son los datos que se publican todos los meses del año: tirada útil, suscripciones individuales, suscripciones colectivas, venta al número, venta en bloque, servicios regulares (ejemplares gratuitos por cortesía del editor y servicios promocionales y difusión total (recoge el total de difusión media del período para el título).

El otro gran estudio que mide la audiencia en España es el Estudio General de Medios que realiza la Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC), formada por decenas de empresas asociadas de los medios de comunicación, anunciantes, agencias de publicidad, agencias de medios, consultores y asesores. Sus objetivos son según destaca Durán (2018):

Investigar, medir y controlar la audiencia de los medios de comunicación para distribuir la información entre los miembros. Se trata de una investigación multimedia que trata de conocer el comportamiento de la sociedad respecto a cada medio de comunicación, además de recoger datos complementarios sobre el equipamiento del hogar, el consumo de productos y los estilos de vida. El EGM es la piedra angular de la asociación. (pág. 25)

El EGM es el estudio de audiencia con mayor impacto en nuestro país para prensa, televisión y radio. Se publica tres veces al año en las llamadas “olas” de abril, julio y diciembre. Según explica la AIMC (2018) en su propia web, el universo comprende a “la población de más de 14 años residentes en la Península, Baleares y Canarias” (párr.1), mientras que la muestra es:

La muestra anual es de, aproximadamente, 30.000 individuos (27.000 entrevistas personales "face to face" + 3.000 entrevistas online), dividida en tres muestras (olas) de igual tamaño y diseño. A su vez, la muestra se subdivide en siete submuestras iguales, una para cada día de la semana, dado que se estudian medios de "aparición diaria" para los que el comportamiento de la audiencia difiere de unos días a otros. (párr. 2)

El trabajo de campo del EGM se basa en entrevistas cara a cara que realizan los institutos *Random* e *Ipsos* y en entrevistas telefónicas elaboradas por el instituto *Imop Insights*.

4.5.2 Prensa digital: Comscore y sus antecedentes

Como hemos comentado anteriormente, las primeras herramientas de analítica web a nivel mundial nacieron en los años 90. En España, uno de los hitos más importantes está protagonizado por la OJD Interactiva, que comenzó a funcionar en

1997 certificando la audiencia de las versiones digitales de La Vanguardia (lavanguardia.es) y El Correo Gallego (elcorreogallego.es).

Otro elemento fundamental en la medición de audiencias digitales es la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. Nace en 1998 y se encarga de realizar y publicar el EGM. La Asociación (2018) explica en su propia página web el origen de su formación:

La Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) la forman un amplio grupo de empresas cuya actividad gravita en torno a la comunicación, tanto en su vertiente informativa como comercial. Nuestra unión nace de un interés común: conocer lo más y mejor posible cómo es el consumo de medios en España. (...) Una medición fiable de la audiencia y una investigación rigurosa sobre la composición de ésta son los cimientos que soportan los actuales medios de comunicación y la actividad publicitaria. Y la mejor garantía de que la medición sea fiable y la investigación rigurosa no es otra que la participación de todos los agentes de la industria.

La AIMC realiza desde 1996 la encuesta Navegantes en la red, un estudio anual sobre el comportamiento de los internautas. También a finales de años 90 puso en marcha el sistema de análisis *WEBAUDIT* mediante un convenio con *Nielsen*, la principal empresa de medición de aquellos años que se encargaría de la parte técnica del proyecto.

Además, desde 2012 AIMC es la encargada de realizar la auditoría técnica del sistema de medición *online* que realiza Comscore y también asesora al Comité de clientes.

Comscore, precisamente, se convirtió el 1 de enero de 2012 en la empresa responsable de medir la audiencia digital en España tras ganar el concurso convocado por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) e *Interactive Advertising Bureau* (IAB Spain). Comscore mide el consumo de contenidos web, contenidos web móvil y aplicaciones desde ordenadores y dispositivos móviles utilizando una metodología híbrida llamada *Unified Digital*

Measurement (UDM) que se basa en combinar dos técnicas: la medición panel (de personas) y el *site centric* (de máquinas). La medición panel tiene en cuenta las características demográficas y sociales de los individuos mientras que el método *site centric* consiste en insertar un código en la página web que recoge los datos de visitas. Para hacer un panel representativo de la población Comscore combina ambas técnicas y se apoya también en el estudio base del EGM.

El trabajo de Comscore como auditora oficial de datos ha recibido muchas críticas, sobre todo por parte de los medios de comunicación que se quejan de que las cifras que ofrece son inferiores a los resultados que arrojan los medidores internos que tiene los propios medios. Además, no distingue entre el tráfico real y el que proviene de los *bots* (también llamados usuarios fantasmas), ni el tráfico pagado del orgánico.

Algunos autores como Caminos, Marín y Armentia (2006) aseguran que los medios digitales todavía no cuentan con un método fiable para medir su audiencia:

La forma de medir dichas audiencias constituye una de las cuestiones pendientes para los cybermedios, al contrario de lo que ocurre en los otros tres grandes soportes informativos: prensa, radio y televisión, en los que existen mediciones de referencia para cada uno. En Internet nos encontramos con una gran disparidad entre los datos y métodos de medición de organismos y empresas como EGM, OJD, Alexa y otros, tal y como se expone en este artículo. (pág. 2)

En este sentido, y tal y como sostiene Lamas (2010) todavía se está buscando un sistema o un método que consiga un grado razonable de consenso entre los distintos protagonistas que forman parte del medio, algo que está resultado “mucho más complicada de lo que se auguraba a comienzos del siglo” (párr. 70).

BLOQUE II: EVOLUCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA PRENSA EN ESPAÑA (2011- 2016)

5 Capítulo 5: Proceso de la investigación cuantitativa

5.1 Sujetos de estudio

Para acotar la recopilación de los datos, vamos a analizar a las empresas editoras de diarios y sus medios, agrupadas en la Asociación de Medios de Información (AEDE), que representan a los medios más importantes de España⁴.

5.2 Variables de estudio

Para esta parte de investigación analítica y debido a la gran cantidad de magnitudes que se manejan dentro del sector de la prensa, creemos conveniente acotar el estudio a algunos *KPIs* principales. De esta forma hemos seleccionado las siguientes variables

De comportamiento:

- Difusión
- Audiencia

De negocio:

- Cuenta de resultados.

Dentro de la cuenta de resultados, hemos definido las siguientes variables.

Por la vía de ingresos:

⁴ Entre los requisitos para pertenecer a AEDE se encuentran ser editores de diarios mayoritariamente privados que publiquen al menos cinco veces por semana de forma no gratuita.

- Inversión publicitaria.
- Precios de venta y suscripciones.

Por la vía de los gastos:

- *Marketing*, actividad promocional y publicidad en otros medios.
- Gastos de personal.

En cuanto a la tipología transversal de estas variables, analizaremos las magnitudes tanto en el sector de la prensa en general, como diferenciando entre prensa escrita y prensa digital, y contextualizando, cuando se antoje necesario, el comportamiento de esa variable dentro del sector de los medios en general.

En variables más destacadas, desgranaremos los datos referidos a la prensa en cada uno de sus ámbitos de actuación:

- Prensa de información general
- Prensa deportiva
- Prensa económica

Solo en casos muy concretos, nos referiremos a valores de diarios particulares, identificando en todo momento a cuál no referimos y sirviendo como ejemplo de tendencia.

En cuanto a la variable temporal del estudio, por los motivos explicados en la introducción de esta investigación, está acotada a un período de seis años entre 2011 y 2016. Aunque este sea exclusivamente el objeto de nuestro análisis, en ocasiones incluiremos cifras anteriores a estos años en caso de que consideremos que es necesario realizar una comparativa o de enfatizar en la evolución que se ha producido.

5.3 Fuentes

Como fuente principal, hemos tomado el informe anual que la propia AEDE publica con los resultados de sus asociados, bajo el título ‘Libro Blanco de la prensa’ y a

partir de 2016, ‘Libro Blanco de la Información’; elaborado por la propia AEDE con la colaboración del IESE⁵, Deloitte, Media HotLine⁶ y Carat⁷.

Estos informes son recopilaciones de las cifras oficiales por un lado aportadas por los propios asociados y, por otro, por los siguientes organismos de medición:

- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC):
 - o Informe Navegantes en la Red
 - o Estudio General de Medios EGM
 - o Marcas
- Oficina de Justificación de la Difusión (OJD)
- Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de Ediciones (FANDE)
- Comscore, medidor de audiencia digital.
- Arce Media
 - o Índice de la inversión publicitaria I2P (junto a Media HotLine).
 - o Seguimiento de la actividad publicitaria.
- Carat
 - o CCS
- IOPE
 - o Informe sobre notoriedad publicitaria
- ASPAPEL
- Cuentas de resultados del registro mercantil
- Digital News Report

Cisco:

- Informe VNI

⁵ Hasta el año 2014.

⁶ Desde el año 2014.

⁷ Desde el año 2014.

6 Capítulo 6: Evolución de audiencia y difusión de la prensa española (2011-2016)

6.1 Evolución de la audiencia: lectores de prensa escrita y digital

La audiencia total de prensa en su conjunto ha sufrido una evolución distinta a la evidenciada cuando segmentamos por la naturaleza del soporte. La audiencia total de diarios españoles siguió una tendencia alcista hasta el año 2012, cuando se alcanzaron los 18.314.000 millones de lectores diarios, entendidos como la suma de los lectores exclusivos de prensa escrita (10,95 millones), los lectores exclusivos de la prensa online (4,09 millones) y los lectores de ambos formatos (3,27 millones).

Tabla 2: Evolución de la audiencia de prensa (en miles de lectores) 2001-2016

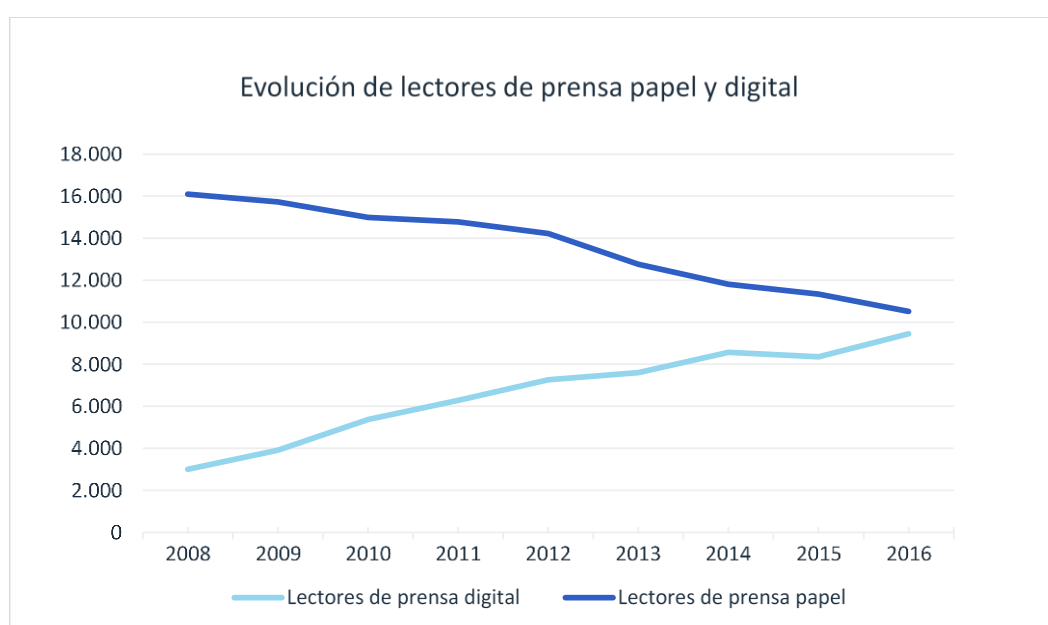
Conceptos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Lectores prensa "papel + digital"	12.641	13.312	14.287	15.337	15.696	15.606	15.860	17.413	17.576	17.766	18.101	18.314	17.215	17.184	16.671	16.811
Penetración Lectores "papel+digital"	36,3	38,2	40,5	42,1	42,3	41,7	41,8	45,5	44,5	45,1	45,8	46,4	43,8	43,3	42,0	42,3
Variación Nº lectores s/año anterior		671	976	1.049	359	-90	254	1.553	163	189	335	213	-1.099	-31	-513	140
Variación s/año anterior %		5,31	7,33	7,34	2,34	-0,57	1,63	9,79	0,94	1,08	1,89	1,18	-6,00	-0,18	-2,98	0,84
Variación Nº lectores acumulado s/año 2001		671	1.646	2.696	3.055	2.965	3.219	4.772	4.935	5.125	5.460	5.673	4.574	4.543	4.030	-373
Variación s/año 2001 %		5,31	13,03	21,33	24,17	23,46	25,47	37,75	39,04	40,54	43,19	44,88	36,19	35,94	31,88	-2,17
Lectores que sólo leen prensa "papel"	12.235	12.560	13.375	14.079	14.212	13.830	13.479	14.420	13.662	12.394	11.816	10.952	9.609	8.623	8.322	7.363
Penetración Lectores prensa "papel"	35,1	36,1	37,9	38,7	38,3	36,9	35,6	37,7	34,6	31,4	29,9	27,8	24,4	21,7	20,9	18,5
Variación Nº lectores s/año anterior		325	815	704	133	-382	-351	941	-758	-1.268	-578	-863	-1.343	-987	-301	-959
Variación s/año anterior %		2,66	6,49	5,27	0,94	-2,69	-2,54	6,98	-5,25	-9,28	-4,67	-7,31	-12,26	-10,27	-3,49	-11,52
Variación Nº lectores acumulado s/año 2001		325	1.140	1.845	1.977	1.595	1.244	2.185	1.428	160	-419	-1.282	-2.625	-3.612	-3.913	-1.260
Variación s/año 2001 %		2,66	9,32	15,08	16,16	13,04	10,17	17,86	11,67	1,30	-3,42	-10,48	-21,46	-29,52	-31,98	-14,61
Lectores que sólo leen prensa "digital"	144	274	282	357	446	555	815	1.311	1.851	2.772	3.319	4.091	4.463	5.375	5.333	6.294
Penetración Lectores prensa "digital"	0,4	0,8	0,8	1,0	1,2	1,5	2,1	3,4	4,7	7,0	8,4	10,4	11,3	13,5	13,4	15,8
Variación Nº lectores s/año anterior		130	8	74	89	109	260	496	540	920	547	772	373	912	-42	961
Variación s/año anterior %		89,82	2,98	26,34	24,94	24,45	46,88	60,93	41,21	49,71	19,74	23,25	9,11	20,43	-0,78	18,02
Variación Nº lectores acumulado s/año 2001		130	138	212	301	410	670	1.167	1.707	2.627	3.175	3.946	4.319	5.231	5.189	919
Variación s/año 2001 %		89,82	95,47	146,95	208,55	283,99	464,01	807,67	1.181,74	1.818,94	2.197,74	2.731,89	2.989,84	3.621,14	3.591,99	17,10
Lectores que leen prensa "papel y digital"	262	478	630	901	1.038	1.222	1.567	1.682	2.063	2.600	2.966	3.271	3.142	3.186	3.017	3.154
Penetración Lectores "papel y digital"	0,8	1,4	1,8	2,5	2,8	3,3	4,1	4,4	5,2	6,6	7,5	8,3	8,0	8,0	7,6	7,9
Variación Nº lectores s/año anterior		216	152	271	138	183	345	116	380	537	366	305	-128	43	-169	137
Variación s/año anterior %		82,54	31,85	42,95	15,29	17,63	28,27	7,38	22,60	26,03	14,09	10,28	-3,92	1,38	-5,30	4,54
Variación Nº lectores acumulado s/año 2001		216	368	639	777	960	1.305	1.421	1.801	2.338	2.704	3.009	2.881	2.924	2.755	-32
Variación s/año 2001 %		82,54	140,68	244,05	296,66	366,59	498,49	542,63	687,88	892,99	1.032,87	1.149,37	1.100,34	1.116,88	1.052,42	-1,00

Fuente: AEDE y EGM

El descenso en el número de lectores ha sido constante en el papel desde el año 2008, mientras que la tendencia ha resultado justo la inversa en el caso del formato digital.

Si en 2008 el número de lectores diarios de prensa en papel era -según se observa en la tabla 3- de 16,10 millones, en 2016 fue de 10,5 millones, lo que supone una caída del 34,6% de la audiencia.

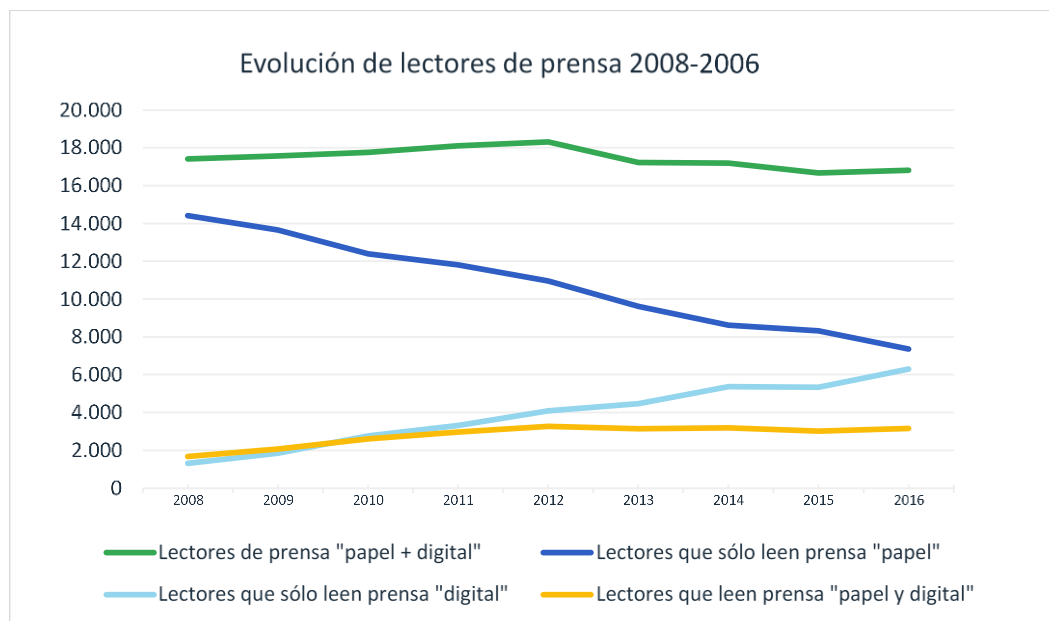
Gráfico 1: Evolución de lectores de prensa papel y digital (2008-2016)



Fuente: AEDE y EGM

Todo lo contrario, ocurre en prensa digital. Desde 2008 y hasta 2012 la incorporación de lectores exclusivos de prensa digital no hizo otra cosa que aumentar, tendencia que se ha ido consolidando hasta nuestros días, aunque con ligeras variaciones que se detallarán a lo largo de las próximas páginas.

Gráfico 2: Evolución de lectores de prensa (2008-2016)



Fuente: AEDE y EGM

6.1.1 Evolución de la audiencia en 2011

La audiencia no acusó en el año 2011 una caída tan señalada como la que se observa en la difusión. De hecho, y en términos generales, la audiencia aumentó ese año hasta alcanzar los 18.101.000 lectores como resultado de sumar las audiencias en soporte papel (11.816.000 lectores), soporte exclusivo digital (3.319.000) y la suma de lectores que utilizaron ambos soportes papel y digital (2.966.000).

Se hace, no obstante, preciso matizar que no todas las audiencias se comportaron de la misma manera, siendo las del papel la más perjudicada. Los lectores exclusivos de este formato descendieron un 4,67% con respecto al año 2010. Dicho de otra forma, la prensa en papel se dejó en ese año a 578.000 lectores por el camino, pasando de los 12.394.000 a los 11.816.000 lectores.

En la prensa digital ocurre todo lo contrario. Los lectores exclusivos de este formato se incrementan un 19,7% con respecto al año anterior, sumando 547.000 lectores más comparado con 2010, prácticamente los mismos lectores que pierde la prensa en papel.

Tabla 3: Evolución de los lectores de prensa (2010-2011)

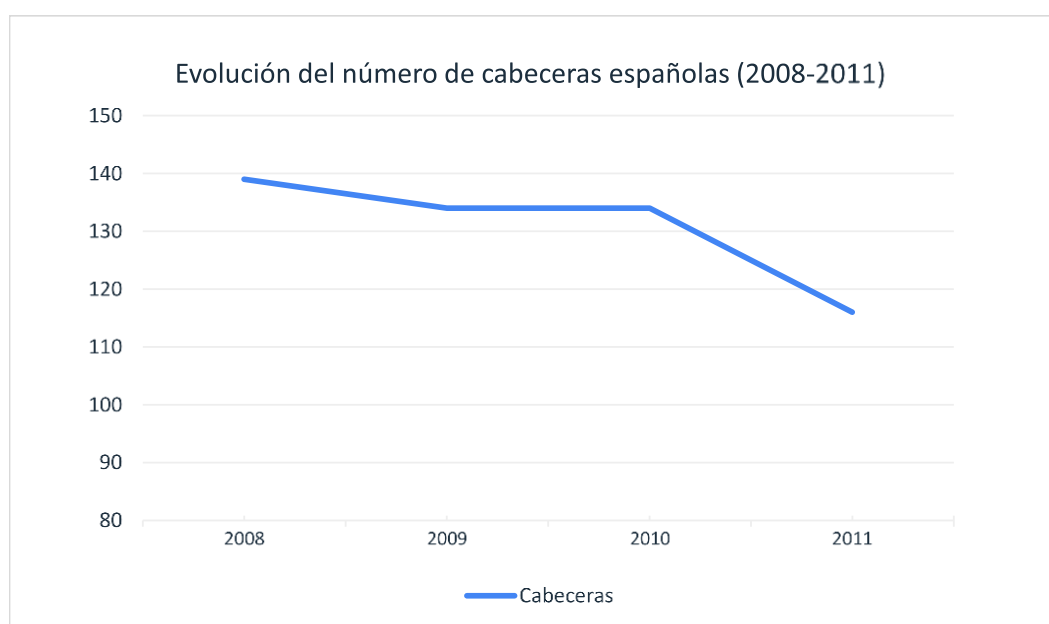
Conceptos	2010	2011
% Lectores prensa sólo papel	69,8	65,3
% Lectores prensa sólo digital	15,6	18,3
% Lectores prensa papel y digital	14,6	16,4

Fuente: AEDE y EGM

Desde el punto de vista de audiencia, también es preciso señalar la importancia de este formato no solo teniendo en cuenta a los lectores exclusivos del mismo, sino a los lectores del soporte, aunque combinen su lectura en papel. Los lectores de prensa digital supusieron unos 11,9 millones, una cifra muy superior a la de los que accedían a las webs de radios y televisiones, que se situaban en el entorno de los 3-4 millones o los que leían revistas online que no alcanzaban los 3 millones (APM, 2012).

Para conocer la evolución de la audiencia en estos años, resulta muy significativo observar el número de cabeceras, pues registró variaciones muy importantes en el año 2011. De hecho, fue el primero en el que se registró un importante descenso en el panorama de la prensa. De las 134 cabeceras existentes el año anterior se pasó a un total de 116, lo que supone un descenso del 13,4% con respecto a 2010.

Gráfico 3: Evolución del número de cabeceras españolas (2008-2011)



Fuente: OJD y AEDE

6.1.2 Evolución de la audiencia en 2012

El número de lectores diarios de ambos soportes (papel+ digital) superó en 2012 los 18,3 millones. Esta cifra es el resultado de la suma del número de lectores que solo leyeron prensa en papel (10.952), el número de lectores de solo prensa digital (4.091.000) y el número de lectores de ambos formatos (3.271.000).

No es posible analizar estos datos sin tener en cuenta que lo que se produjo respecto a los años anteriores fue un descenso relativo en los hábitos de lectura de prensa impresa por parte de la población española, así como un crecimiento del total de la población.

El porcentaje de penetración en prensa descendió hasta el 69,4% desde sus máximos en 2007 (77,7%). En cuanto a las frecuencias de lectura de prensa impresa, el porcentaje de personas que leían un ejemplar a la semana disminuye, pasando del 27% en 2001 al 22,6% en 2012. Con relación al tiempo medio de lectura que los asiduos de prensa dedican, también observamos una tendencia de decrecimiento respecto a sus máximos en 2004. Así, en el presente año se dedicaron 39,6 minutos frente al pico de 42,7 minutos de ocho años antes. En la prensa digital, el promedio de minutos en información general acumula un total de 55 frente a los 39 minutos de la prensa deportiva y los 13 de la prensa digital económica. Por cabeceras, las nacionales son las que ocupan las primeras posiciones de las más leídas. Dos diarios de información general logran en este año superar el millón de lecturas: se trata de El País (1.929.000 lecturas) y El Mundo (1.348.000). Casi todas las cabeceras, tanto nacionales como regionales consiguieron más lecturas en 2012 con respecto al año anterior. El Diario Montañés, La Provincia y El Comercio son ejemplos de subida en términos de lecturas con incrementos de más de 20.000 lecturas en ese periodo 2011-2012. En internet, El Mundo lideraba en diciembre de 2012 el ranking en usuarios únicos con más de 7 millones.

Por tipología de publicaciones, los lectores de prensa de información general ascendieron ese año a 12.353.000 lectores, lo que supone un 3,6% menos comparado con un año antes. El índice de penetración en este caso apenas muestra

variaciones no solo con respecto a 2011 sino en lo que respecta a los diez años anteriores. Así este se situó en 2012 el 31,3%. La prensa deportiva sí que experimenta un continuo crecimiento de lectores alcanzando en 2012 la cifra de 4.731.000 lectores, lo que supone un aumento del 44% con respecto a 2001. Por su parte, el número de lectores de prensa de información económica sube en 2012 más de un 8% con respecto al año anterior hasta situarse en los 261.000 lectores, rompiendo además con la tendencia bajista iniciada en 2010 y continuada en 2011, quizás, apuntan los editores. Si hablamos de prensa digital, de las tres modalidades es la de información general la que más usuarios únicos alcanza superando los 18.300.000 frente a la deportiva con 14.556.000 y la económica, cuya cifra se reduce a la mitad con algo más de siete millones.

En cuanto al perfil de lectores de prensa escrita, la mayoría de los lectores en 2012 siguen siendo hombres, aunque las mujeres comienzan a reducir distancia en este año respecto a sus precedentes (8.449.000 hombres frente a 5.774.000). Atendiendo a la edad, disminuye la audiencia de periódicos entre los lectores más jóvenes (de 14 a 34 años) pasando desde más de un 39% a comienzos de 2001 a un 29% en 2012. Esto tuvo una repercusión directa en el envejecimiento del lector promedio de prensa en papel, aumentando hasta los 45,5 años la edad tipo del lector medio de este tipo de prensa, lo que supone “envejecer” más de 3 años y medio al lector de prensa escrita de nuestro país. Todo lo contrario ocurre en la prensa digital, cuyo lector “se rejuvenece” año a año. En 2012 la edad promedio se fijó en 39 años.

6.1.3 Evolución de la audiencia en 2013

En 2013 la prensa diaria superó los 17 millones de lectores, lo que supone un retroceso de más de un millón de lectores con respecto a 2012. Estas cifras situaron a la audiencia de prensa diaria en niveles del año 2008, año además en el que se produce el inicio de lo que se ha convertido en tendencia estructural de reducción de lectores de la prensa escrita frente al aumento de lectores en prensa digital. En 2013, en cambio, la incorporación de lectores exclusivos digitales se ralentizó de manera que el incremento fue un 9,3% más que el año anterior, cerrando el año en

373.000 lectores. En cuanto a los lectores mixtos (papel y digital) se redujeron por primera vez en este año en un 3,9% con respecto a 2012. Estos dos factores, unidos a la caída constante en el número de lectores de prensa escrita, dieron como resultado para los editores “un cambio en la evolución de la audiencia global de la prensa diaria” (AEDE, 2014, pág. 27).

El diario de mayor audiencia en 2013 continuó siendo el deportivo Marca, seguido de El País, aunque los picos de audiencia de estas dos cabeceras no corresponden con la media de lectores de la mayoría de los diarios. De hecho, 57 de los 97 diarios con datos de audiencia cuentan con menos de 100.000 lectores. Si atendemos a la audiencia de los sitios web, la concentración fue similar a la prensa escrita. El promedio de visitantes únicos de las webs de prensa se estableció en 802.000 a diciembre de 2013, superando los 2.854.000 visitantes en el caso de los 20 *sites* más visitados.

La prensa diaria de información general fue la más leída, alcanzando en 2013 los 11 millones de lectores, lo que representó una penetración cercana al 28%. Sin embargo, estos niveles situaron de nuevo a la audiencia de prensa diaria en niveles de 2001. Además, por primera vez el índice de penetración bajó del 30%, algo que no sucedía desde que se analizan los datos (inicios del 2000). Esta cifra sin embargo no es extrapolable a todas las regiones, existiendo diferencias muy significativas entre comunidades autónomas. Así, en cinco comunidades este índice se situó por encima del 40% (Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco y Navarra) frente a comunidades donde este porcentaje disminuyó por debajo del 28%. Es el caso de Extremadura, Andalucía, Castilla la Mancha, Murcia o Comunidad Valenciana, lo que produce una línea claramente divisoria norte-sur a la hora de catalogar el acceso a la lectura de la prensa impresa de información general en nuestro país. En los sitios web de los diarios, el promedio de visitantes únicos de los *sites* de prensa de información general fue de 617.000 en 2013, mientras que el tiempo dedicado por cada lector en este soporte fue de 29 minutos.

La prensa deportiva escrita superó en 2013 los cuatro millones de lectores, lo que representó un 10,7%, manteniéndose en línea con los datos registrados años antes. Comscore cuantificó por su parte a la audiencia de la prensa deportiva digital en 2.426.000 usuarios únicos a cierre del año.

6.1.4 Evolución de la audiencia en 2014

La prensa mantuvo a lo largo de 2014 algo más de 17 millones de lectores diarios, entre prensa escrita y digital, lo que supone el práctico mantenimiento del número de lectores con respecto al año anterior. Sin embargo, y cuando hablamos solo de prensa escrita, la caída en el número de lectores resulta más acusada, llegando a ser en 2012 de 987.000 lectores.

Los lectores mixtos (lectores tanto de publicaciones impresas como digitales) se mantuvieron estables, con un crecimiento tímido del 1,4%, mientras se incrementaron los lectores exclusivos digitales. En este segmento, se incorporaron 912.000 lectores, lo que supuso un incremento del 20,4% respecto a 2013.

Este volumen de audiencia se tradujo en una penetración superior al 43%, un dato muy alejado de la media de los países de la UE donde el porcentaje solo de publicaciones impresas se colocó en un 56%.

Sobre el perfil del lector continua el progresivo envejecimiento del usuario de prensa escrita. En 2014, la media del lector de prensa impresa fue superior a los 50 años, mientras que el de prensa digital se situó en 37.

Otro aspecto muy relevante son los hábitos de consumo de diarios. En 2014, un 47,9% dijo leerla diariamente, lo que supone cuatro puntos menos de lo que lo hacían en 2012. Por el contrario, la tendencia es alcista en el caso de los lectores de prensa digital. Entre estos, más del 68% aseguró leerla diariamente, lo que supone un 10% más en relación a dos años antes.

Al igual que se observó en 2013, a lo largo de 2014 el tiempo dedicado a la lectura de la prensa impresa descendió nuevamente. El promedio se situó en 37,1 minutos de lectura, casi un minuto por debajo del promedio del año anterior. Entre las razones que esgrimen los editores para esta menor dedicación figuran:

Los nuevos estilos de vida, que estarían afectando a una progresiva necesidad de los individuos por correr, por hacer las cosas en el menor tiempo posible y, en consecuencia, con menor dedicación o profundidad. Factores, en cualquier caso de difícil modificación desde la posición de un medio de comunicación. (AEDE, 2015, pág. 21)

Sobre la dedicación a la prensa digital, los minutos de lectura se establecieron en 2014 en 91 minutos promedio por visitante/mes (Comscore).

Por cabeceras, el diario más leído en prensa escrita continuó siendo Marca, seguido del diario de El País. Por lo que se refiere a la audiencia de los sites de los diarios, el promedio de visitantes únicos fue de 626.000 en diciembre de 2014, liderando el ránking El País, El Mundo y ABC (EGM).

6.1.5 Evolución de la audiencia en 2015

La prensa cerró el año 2015 con 16.700.000 lectores entre prensa escrita y digital, lo que supuso la reducción del volumen de lectores en algo más de medio millón con respecto al año precedente. De ellos, el 60% dejaron de leer prensa impresa, el 34% además de prensa impresa, dejó de leer la digital y el 6% restante, dejó solo la prensa digital.

Ese volumen de audiencia, que no alcanza los 17 millones de lectores, se tradujo en una penetración del 42%, lejos de la media de la UE que se estableció ese año en un 52%.

Una de las características peculiares de 2015 es la diferencia que se produce entre las distintas clases de lectores, produciéndose una clara diferenciación respecto a la tendencia anterior. Por un lado, se reduce la lectura exclusiva de la prensa digital en 42.000 lectores respecto a 2014. Los lectores exclusivos de prensa impresa también se redujeron, pero en una cifra muy inferior a lo que venía siendo habitual: 300.000 lectores, un 3,5% respecto a 2014. Por otro, la tendencia también se rompe en los lectores mixtos. En 2014 se habían incrementado ligeramente para en 2015 volver a caer más de un 5%, lo que para la AEDE “podría estar indicando el inicio

de un proceso de trasvase directo entre papel y digital” (AEDE, 2016, pág. 18). Lo que empieza a observarse para los autores y así vaticinan para el año 2016 es el equilibrio entre los lectores exclusivos de papel y de digital.

Sobre el perfil del lector, la edad promedio de los lectores de prensa impresa se situó en 51 años, mientras que el de digital se colocó en 38. Entre los lectores de prensa impresa a lo largo de un mes, un 46,7% la leyó diariamente, lo que representa un 5% menos de los que lo hacían hace tres años. Esta caída es similar también en este año a lo que sucede en la prensa digital donde el 61,7% de los lectores aseguraron leerla la diariamente, produciéndose una caída de 6 puntos porcentuales, a diferencia de la tendencia de crecimiento de años anteriores. Para explicar este posible cambio de tendencia desde el sector apuntan a una serie de causas, entre las que destacan:

- Un posible distanciamiento gradual en la relación entre el lector y su diario impreso junto con un cambio en la forma de acceder a las noticias.
- Un cambio de hábitos respecto al tiempo libre y su uso.
- Un posible cambio de opinión de los lectores respecto a aspectos relacionados con credibilidad de la información.

Un aspecto interesante que dejó 2015 tiene que ver con la variación en el índice de rotación. Desde 2008, se han producido incrementos continuos en esta ratio. En 2014 se produjo su estancamiento y en 2015 volvió a subir alcanzando los 7,9 lectores por ejemplar. La tendencia desde 2013 indica que el descenso de la difusión viene siendo superior al descenso de la audiencia, lo que provoca el incremento del nivel de rotación de la prensa diaria en España.

En cuanto a la audiencia de prensa digital, el promedio de visitantes únicos multiplataforma, el que incluye a la audiencia en PC más la audiencia de dispositivos móviles fue de 1.600.000 usuarios de media en 2015.

Por tipología de publicación, la prensa diaria impresa de información general en España alcanzó en 2015 los 9.824.000 individuos, lo que representó una penetración del 24,7%. La audiencia de la prensa digital de información general en 14.046.000 visitantes únicos a cierre de 2015. Sumando los lectores de móvil, los 84 títulos controlados alcanzaron 110.921.000 visitantes únicos. Los lectores de prensa escrita deportiva ascendieron a 3.666.000 mientras que los de prensa deportiva digital superó los seis millones. En cuanto a la prensa económica, la impresa obtuvo un índice de penetración por debajo del 1%.

6.1.6 Evolución de la audiencia en 2016

A lo largo del año 2016 la audiencia de los diarios fue de 16,8 millones de lectores, lo que se representó un ligero crecimiento del 0,8% con respecto al año anterior, suponiendo, por tanto, un punto de inflexión frente a años precedentes.

Esta ganancia de 140.000 lectores obedece en buena medida al crecimiento de lectores en formato digital. La lectura exclusiva en este formato se incrementó en 961.000 lectores, mientras retrocedió en 959.000 el número de lectores exclusivos en papel, confirmándose en este caso la tendencia decreciente que se venía registrando en años anteriores, con una media de reducción de cinco puntos porcentuales el peso de los lectores en este formato.

La evolución observada en los lectores mixtos, es decir, de soporte de papel y digital, supone este año un cambio significativo. Respecto a la tendencia observada en los años precedentes de estancamiento de este tipo de lectores, el año 2016 supone un cierto crecimiento. Este tipo de lectores que se había reducido en 2015 en 169.000 se recupera en 2016 al incorporarse 137.000, lo que indica, una cierta recuperación de la lectura combinada en ambos formatos.

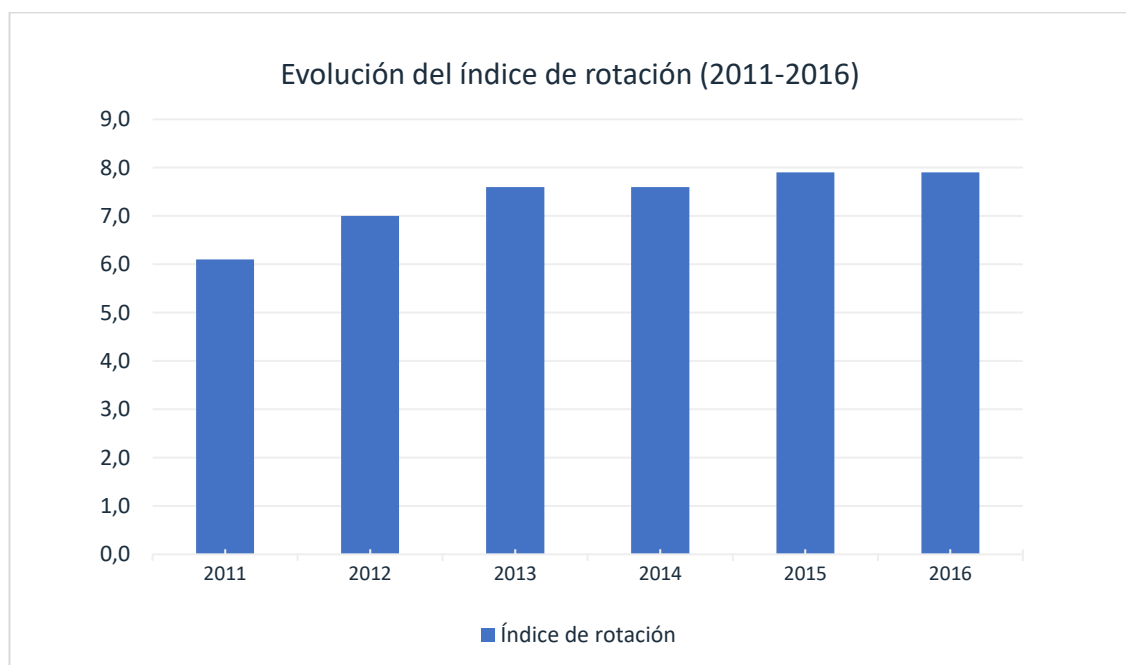
En ese año también se observa un envejecimiento de los lectores exclusivos del papel. La edad promedio se situó en 52 años, mientras los lectores exclusivos de lo digital siguen aportando juventud a la edad promedio de lectura de prensa (40 años).

Respecto a la asiduidad de esos lectores, de los 28 millones que el conjunto de los medios de información suma a lo largo de un mes, el 60% lo hizo a diario, un porcentaje que se mantuvo estable respecto al año anterior. Cabe mencionar además que, entre los lectores de soporte digital, más de un 63% leyó diariamente las noticias, frente al 45,6% de los lectores en papel; lo que nos permite concluir que la lectura en papel es más esporádica que la digital.

Entre las razones que esgrimen los lectores para escoger uno u otro soporte, el 51% del conjunto de lectores de medios de información declara que prefiere las noticias online porque ofrecen información de última hora y consultas ágiles a lo largo del día; mientras que el 43% se decanta por el soporte del papel por su análisis más pormenorizado de la información.

El índice de rotación se mantuvo estable en 2016 respecto a 2015. Desde la crisis económica, este índice vino incrementándose progresivamente como resultado de que el descenso en la difusión era mayor que el descenso de la audiencia.

Gráfico 4: Evolución del índice de rotación (2011-2016)



Fuente: EGM, OJD y AEDE

Sin embargo, en 2016 se produjo una estabilización. La caída de ejemplares difundidos y la de audiencia se igualó en términos no relativos, dando como resultado un índice de rotación de 7,9.

Por tipología de publicación, la prensa de información general en papel alcanzó los 9.070.000 lectores, lo que supuso un descenso del 37,67% con respecto a lo sucedido al comienzo de la crisis económica, en 2008.

Tabla 4: Evolución de lectores de prensa de información general (2008-2016)

Conceptos	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Lectores de prensa día de ayer	12.817	12.353	10.974	10.146	9.824	9.070
Variación Nº lectores s/año anterior	-310	-464	-1.379	-829	-322	-753
Variación s/año anterior %	-2,36	-3,62	-11,16	-7,55	-3,17	-7,67
Variación Nº lectores acumulado s/año 2008	1.843	1.379	0	-828	-1.150	-1.904
Variación s/año 2001 %	16,79	12,57	0,00	-7,55	-10,48	-17,35
Penetración Lectores prensa	32,5	31,3	27,9	25,6	24,7	22,8
Variación penetración s/año anterior	-0,8	-1,2	-3,4	-2,3	-0,9	-1,9
Variación penetración acumulado s/año 2008	1,0	-0,2	-3,6	-5,9	-6,8	-8,7
Minutos de lectura	34,1	34,1	33,4	33,4	33,2	32,6
Variación penetración s/año anterior		-1,9	0,0	-0,7	-0,2	-0,6
Variación penetración acumulado s/año 2008	0,6	-1,3	-1,3	-2,0	-2,2	-2,8

Lectores en miles. Penetración referida a la audiencia s/total población mayor de 14 años. Fuente: AEDE y EGM

En soporte digital, en cambio, la audiencia de prensa de información general creció comparado con el año 2014, aunque con respecto a 2015 podemos observar una cierta estabilización. Según Comscore, el número de lectores de medios de información general online fue de 14.043.000 millones a diciembre de 2016.

En la prensa económica, la audiencia fue de 780.000 lectores en 2016. De ellos, un 74,7% (583.000) fue exclusivo de las ediciones digitales, el 22,6% (171.600) de las impresas y un 2,7% combinaron ambos formatos.

Por su parte, los medios de información deportiva alcanzaron en 2016 una audiencia de 3.437.000 individuos en papel y un acumulado en diciembre de 5,5 millones de visitantes únicos en prensa deportiva online, lo que permite concluir que la diferencia de lectores en ambos soportes no es tan acusada como en la prensa de información general.

6.2 Evolución de la difusión

Después de unos años de aparente estabilidad y tras la consecución de otros marcados por la crisis económica, los últimos años han estado caracterizados por el deterioro en las cifras de difusión, que a su vez vienen marcadas por el desarrollo digital, que ha planteado para las cabeceras un nuevo escenario en el que las cifras de difusión del soporte del papel seguirán un constante descenso.

Es preciso distinguir la difusión controlada por la OJD de la difusión estimada por la Asociación de Editores de Diarios Españoles (ahora AMI) a partir de los datos de difusión controlada por la OJD. La estimación que realiza AEDE la hace a partir de los datos de la OJD a la que le aplica un coeficiente corrector por determinadas cabeceras pequeñas y de carácter local que la OJD no tiene en cuenta para sus recuentos. Puesto que esta tesis doctoral analiza la evolución del negocio de la prensa española integrada en AEDE, de ahora en adelante se emplearán los datos de difusión estimada realizados por la propia asociación y publicados en distintas ediciones de su Libro Blanco de la Prensa elaborado por, entre otros organismos a lo largo del tiempo, IESE, Media HotLine, Deloitte y Carat.

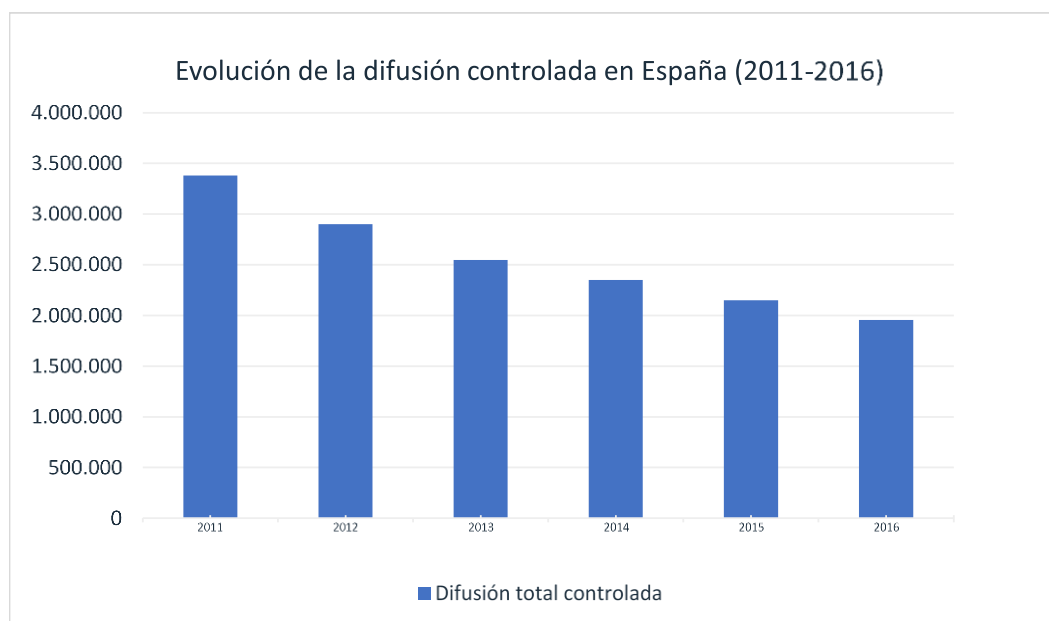
Desde 2001, cuando el índice de difusión estimada sobrepasó la barrera de los 100 puntos y se alcanzaron de media 4.274.327 ejemplares, la prensa escrita ha perdido un 54,49% de su difusión, lo que supone una pérdida acumulada de 2.329.323 ejemplares. Atendiendo a las cifras de difusión controlada, la pérdida en este mismo periodo se cifra en 2.152.752 ejemplares, lo que supone una pérdida del 52,40%. Aunque el descenso en la difusión de prensa diaria en papel ha venido siendo constante desde sus máximos en 2001, no es hasta el estallido de la crisis económica en 2008 donde las caídas resultan más pronunciadas.

Tabla 5: Evolución de la difusión estimada en España (2011-2016)

Conceptos	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Difusión total estimada	3.519.966	3.008.257	2.660.000	2.350.000	2.145.000	1.945.000
Variación Nº ejemplares s/año anterior	-256.822	-511.709	-348.257	-310.000	-205.000	-200.000
Variación s/año anterior %	-6,80	-14,54	-11,58	-11,65	-8,72	-9,32
Variación Nº ejemplares acumulado s/año 2001	-754.357	-1.266.066	-1.614.323	-1.924.323	-2.129.323	-2.329.323
Variación penetración acumulado s/año 2001	-17,65	-29,62	-37,77	-45,02	-49,82	-54,50

Fuente: AEDE y OJD

Gráfico 5: Evolución de la difusión controlada en España (2011-2016)



Fuente: OJD

6.2.1 Evolución de la difusión en 2011

En el año 2011 la difusión estimada de la prensa diaria en papel se situó en una cifra que a punto estuvo de alcanzar los 3.520.000 diarios, lo que representó una caída del 6,8% con respecto a los datos obtenidos en 2010. La pérdida fue, por tanto, de 257.000 ejemplares. Este descenso fue más acusado en los diarios deportivos, cuya difusión cayó un 8%, mientras que la venta al número lo hizo en un 9%.

El índice de difusión se situó en ese año en 76 ejemplares por cada mil habitantes, lejos del índice que establece la UNESCO para calificar a un país como desarrollado en cuanto a la lectura de prensa diaria se refiere. Si atendemos a comunidades autónomas, solo tres regiones consiguieron mantener su índice de difusión: Asturias, País Vasco y Castilla la Mancha. El resto, registraron caídas con respecto al año anterior.

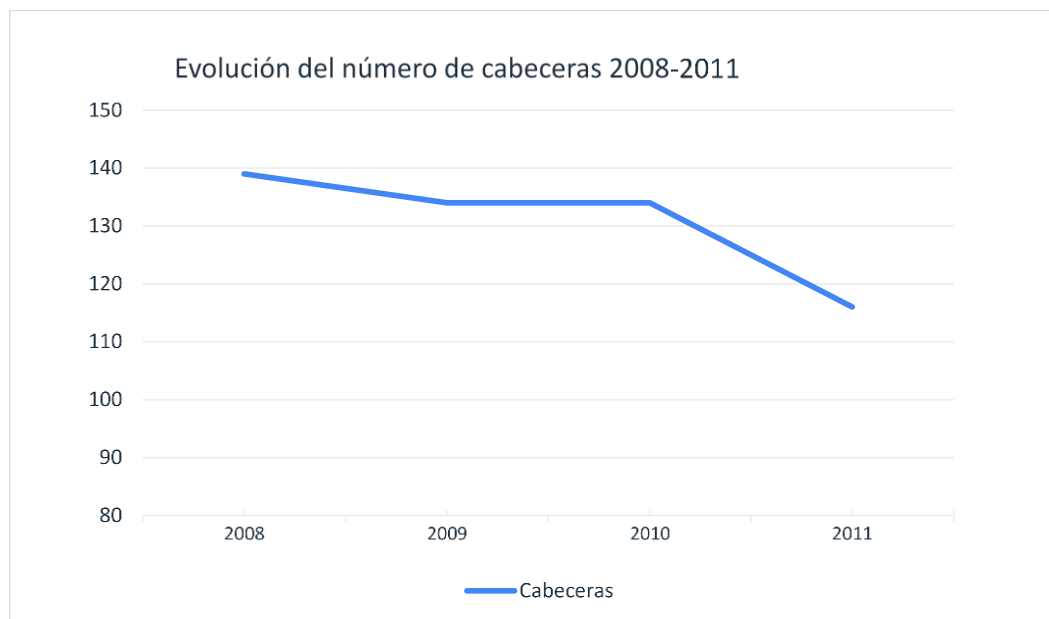
Tabla 6: Evolución del índice de difusión por Comunidades Autónomas (2008-2011)

Comunidad Autónoma	2008	2009	2010	2011
Navarra	150	145	134	133
Asturias	127	125	117	117
País Vasco	134	131	115	115
Cantabria	124	121	110	109
Baleares	119	116	105	102
Galicia	106	106	95	93
La Rioja	106	103	94	89
Cataluña	101	96	88	84
Castilla y León	101	98	85	83
Madrid	109	99	84	79
Aragón	88	83	73	70
Canarias	71	66	56	53
Comunidad Valenciana	64	61	53	49
Extremadura	57	61	53	49
Andalucía	63	59	51	49
Murcia	53	50	45	44
Castilla-La Mancha	46	43	36	36
España	89	85	80	76

Fuente: OJD, INE y AEDE

El número de cabeceras siguió la tendencia descendiente iniciada en 2008, aunque en esta ocasión pronunció su caída comparados con el año precedente. Si en 2010 había 134, en 2011 se pasó a 116.

Gráfico 6: Evolución del número de cabeceras (2008-2011)



Fuente: OJD y AEDE

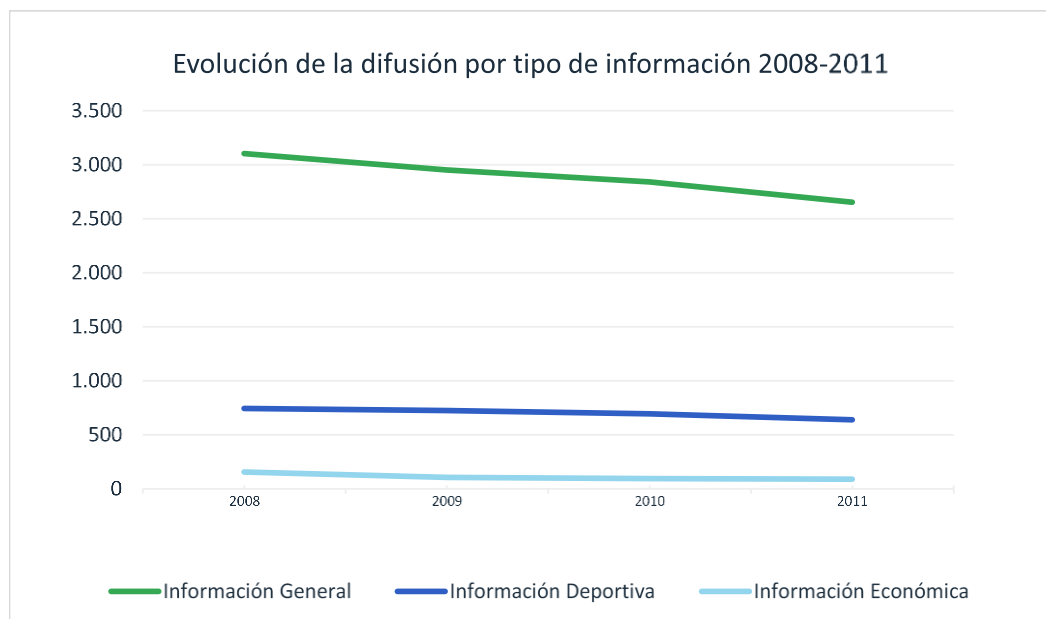
Durante el año 2011 el segmento de prensa de información general pasó de 93 diarios a 90. Los diarios de información deportiva mantuvieron las mismas cabeceras, al igual que la prensa económica.

Hay un segmento que merece una mención especial como consecuencia del desplome tan acusado en la difusión. Entre 2007 y 2011 desaparecieron de las calles de nuestro país dos de cada tres ejemplares de prensa gratuita, pasando de 3,8 millones que había antes del comienzo de la crisis a 1,3 millones en el año 2011. Este descenso en el número de ejemplares de prensa gratuita vino motivado por el cierre de cabeceras muy reconocidas en este segmento de modelo de negocio como Metro, ADN y el Diario Qué! (perteneciente entonces al grupo Vocento) (APM , 2012).

Como consecuencia de la caída de la difusión de los diarios, la tirada de los mismos se redujo un 6,8%, lo que representa unos 329.000 ejemplares en relación con año anterior.

La caída de la difusión en la prensa diaria se produce en las tres tipologías de publicación. La prensa de información general cayó un 6,6% su difusión con respecto al año anterior, la deportiva lo hizo un 7,8% y la económica lo hizo un 5,1%.

Gráfico 7: Evolución de la difusión por tipo de información (2008-2011)



Fuente: OJD y AEDE

6.2.2 Evolución de la difusión en 2012

En 2012 la difusión continuó con su tendencia bajista iniciada en los últimos años, de tal manera que en 2012 la difusión estimada fue menor que en el año 2011. A cierre de año la difusión ascendió a 3.008.257 ejemplares diarios, lo que representa una caída del 14,5%, o lo que es lo mismo, 2013 representó la pérdida de 511.709 ejemplares diarios, lo que nos indica la situación crítica por la que atraviesa el sector.

En cuanto a la difusión controlada por la OJD, la tendencia es similar. En 2012 se difundieron 2.899.556 ejemplares diarios, lo que supone una pérdida de 620.444 ejemplares, o lo que es lo mismo, una caída del 17,6% con respecto al año anterior.

Dentro del canal de pago ordinario, la difusión ascendió a 2.406.518 ejemplares. La venta al quiosco sufre de nuevas pérdidas con respecto al mes anterior cerrando el año en una difusión de 1.992.836 ejemplares.

Atendiendo a la distribución geográfica, tres comunidades superan los 300.000 ejemplares de difusión en términos generales: Cataluña (540.004), Madrid

(413.121) y Andalucía (340.804); mientras que seis comunidades se situaron en el rango de 100.000 y 300.000 ejemplares: Galicia (236.791), País Vasco (218.197), Comunidad Valenciana (207.555), Castilla y León (177.380), Asturias (101.002) y Canarias (100.157).

Por tipología de publicaciones, la difusión controlada de la prensa de información general se estableció en 2.254.849 ejemplares, lo que supone un retroceso cercano al 15% si lo comparamos con el año anterior. Los diarios de información deportiva tuvieron una difusión en su conjunto que superó los 559.000 ejemplares diarios en 2012, con una variación negativa del 12,4% en relación a 2011. En cuanto a la prensa económica, la difusión retrocedió un 5,6%, estableciéndose en este año en los 85.324 ejemplares.

Tan solo siete diarios superaron en 2012 los 100.000 ejemplares de difusión diaria, de los cuales, cinco son de información general (El País, El Mundo, La Vanguardia, ABC y El Periódico de Cataluña) y dos de información deportiva (Marca y As).

6.2.3 Evolución de la difusión en 2013

Según la difusión estimada, en 2013 se difundieron un total de 2,6 millones de ejemplares diarios entre 110 títulos, lo que representa una caída del 11,6% comparado con 2012. Por su parte, la difusión controlada se redujo en un 12,2% al situar el número total en 2.546.156 ejemplares diarios. La mayor caída de la difusión se experimenta en el canal de pago ordinario, siendo especialmente significativa la reducción en la venta de ejemplares en quiosco (-13,6%) y la caída en el número de ejemplares vendidos en bloque (-14,6%).

Por comunidades, Cataluña fue la región en la que se difundió una mayor cantidad de ejemplares de prensa diaria, suponiendo un 18,8% del total. En el lado opuesto, nos encontramos con La Rioja, donde la difusión representó apenas un 0,9% del total nacional.

Si atendemos a la tipología de las publicaciones, en 2013 la prensa de información general siguió siendo la más difundida, representando casi un 77% del total de la

prensa diaria. En 2013 se difundieron cerca de dos millones de ejemplares diarios, lo que supuso una reducción de prácticamente el 12% con respecto a 2012. La talla media de los títulos de prensa de información general fue de 23.662 ejemplares, un 9,8% por debajo con respecto a la de 2012. La prensa de información económica tuvo una difusión diaria de 76.502 ejemplares concentrados en muy pocos títulos (un total de 3). En este segmento la disminución comparada con un año antes supera el 10%.

Por su parte, la difusión de la prensa deportiva española se estableció en 482.000 ejemplares, por lo que la disminución con respecto al año anterior fue del 13,8% y representó el 19% sobre el total de ejemplares de prensa. Una de las diferencias destacadas de esta modalidad de prensa con respecto a la de información general es la distribución de ejemplares entre los distintos canales. La difusión de la prensa deportiva se concentra en el canal de venta al número con un 80% de sus ejemplares, lo que representa un 86% de su difusión. En los últimos años, la prensa deportiva ha tratado de impulsar el canal de suscripción individual, siendo en 2013 un 5,7%, sobre el total de ejemplares difundidos.

En 2013, el índice medio de difusión se situó en 57, siete puntos por debajo del año anterior.

6.2.4 Evolución de la difusión en 2014

El cierre del ejercicio 2014 comienza a sugerir un cambio en el comportamiento de los datos económicos que registra la prensa desde el inicio de la crisis. Una muy leve mejoría que, sin embargo, no se trasladará a la difusión.

Según la difusión estimada, en 2014 se difundieron 2,4 millones de ejemplares de prensa al día. Esto supuso una reducción del 11,7% con respecto a 2013. La caída además afectó a la talla media de los diarios con una disminución del 8,3% hasta situarla en 22.170 ejemplares.

Si atendemos solo a la difusión controlada, a lo largo de 2014 se situó en 2.351.115 ejemplares diarios, siendo la reducción con respecto al año anterior del 7,7%. La

mayor caída la registraron los canales de pago especial (suscripciones colectivas, venta en bloque...) con una disminución del 9,3%, seguido de los canales de pago ordinario (venta en quiosco y a través de suscripciones individuales) cuya caída fue del 8,9% y 3%, respectivamente. El peso de los canales de pago en el total de la difusión este año fue del 83%, lo que supone un incremento cercano a los tres puntos desde 2008.

La difusión por áreas geográficas fue heterogénea, manteniéndose las características tradicionales de una mayor concentración de la difusión en el norte frente al sur (70% en la mitad norte frente al 30% en la zona sur). Cataluña fue la comunidad donde más ejemplares de prensa se difundieron con casi un 19% sobre el total.

El índice de difusión (INE y OJD) se colocó en 2014 en 51, seis puntos por debajo de 2013. Por comunidades, solo Navarra alcanza la barrera de los 100 puntos.

Atendiendo a la propiedad de los ejemplares, seis grupos editoriales concentraron el 76% de los ejemplares diarios. Sin embargo, hay que diferenciar entre los distintos grupos editoriales ya que hay una serie de grupos con limitado número de títulos, pero con gran difusión (Prisa, Unidad Editorial y Grupo Godó) y hay otros grupos que cuentan con más títulos y una menor difusión (Vocento, Prensa Ibérica, Grupo Zeta), sobre todo derivada del carácter regional de sus diarios.

Por tipología de prensa, la difusión diaria de prensa de información general fue de 1.830.000 ejemplares diarios, representando el 77% del total de la prensa diaria. La reducción de la difusión en la prensa de información general fue del 7,9% con respecto a 2013, mientras que el número de títulos disminuyó en casi un 5%. Con respecto a la prensa deportiva, la difusión controlada llega a 449.237 los ejemplares difundidos diariamente entre los 5 títulos, lo que supone una disminución del 5,9% con respecto a un año antes. La reducción de la difusión diaria fue más significativa en la prensa económica con un 10,3% frente a 2013, cerrando el año con 71.571 ejemplares diarios con el mismo número de títulos publicados.

6.2.5 Evolución de la difusión en 2015

En 2015 se distribuyeron 2.149.821 millones de ejemplares entre 107 títulos, lo que representó una caída del 8,7% con respecto a 2014.

El mantenimiento del número de títulos, unido a una reducción de la difusión llevó a cabo una caída en la talla media de los diarios en un 9,6% respecto a 2014, alcanzando los 20.047 ejemplares. Además, podemos hablar de una alta concentración de las difusiones puesto que el 22% de los diarios representó casi el 73% de los ejemplares difundidos.

Respecto al índice de difusión, en 2015 se situó en 46, cinco puntos por debajo del año anterior.

Sobre la propiedad de la difusión, seis grupos editoriales concentraron el 75% de los ejemplares diarios controlados por OJD.

En cuanto a las modalidades de prensa, la de información general es la que concentra la mayor parte de la difusión del conjunto de la prensa española integrada en AEDE. Volviendo a los datos de difusión controlada, en 2015 se difundieron 1.683.124 ejemplares de prensa de información general, lo que representa el 78% del total de la prensa diaria y un 8% menos con respecto al año anterior. La talla media de estos diarios se situó en el año 2015 en 20.279 ejemplares, un 11,4% por debajo de lo que se observaba en 2014. La difusión de la prensa deportiva supuso en 2015 un 18,7% del total de ejemplares de prensa, con una difusión diaria de 401.933 ejemplares. En este caso la reducción con respecto a 2014 fue del 9,8%. La disminución de la difusión es más acusada en la prensa económica, siendo del 9,5% menos comparado con un año antes. Así, en 2015 se difundieron 64.764 ejemplares de prensa económica.

6.2.6 Evolución de la difusión en 2016

La difusión estimada en 2016 fue de 1.945.000 ejemplares en nuestro país, lo que representa un descenso en la difusión del 8,4% con respecto a 2015. Si miramos a la difusión controlada, 2016 registró un total de 1.955.207 ejemplares, lo que hace que la caída sea del 9% comparado con el año anterior. Es algo muy grave, atendiendo al modelo de negocio utilizado, que afecta a la difusión, a la distribución, a la demanda y al consumo e incluso a los propios profesionales.

En Empresa Informativa nos cuestionamos cómo solucionar el problema de la prensa. Su modelo de negocio tradicional, ya no es viable. El público consumidor ha cambiado radicalmente, en cuanto a su demanda y a su consumo. Los canales y las vías de distribución son digitales y en continua evolución por las TIC. Estamos ante otros perfiles profesionales de periodistas. Todos estos cambios requieren unas soluciones viables y unas respuestas válidas para las empresas informativas (García-Alonso, 2017, pág. 9).

Para hablar de esta caída de la difusión es preciso indicar que no todos los canales se comportaron de la misma forma, siendo los canales de pago especial los más perjudicado, como viene siendo habitual desde el año 2008:

1. Canales de pago ordinario: la venta en quiosco y la venta a través de suscripción se redujo un 10,4% y un 3,4%, respectivamente.
2. Canales de pago especial: las suscripciones colectivas o la venta en bloque se redujo un 12,8%
3. Canales gratuitos cayeron un 6%

En cuanto al número de títulos, estos se mantuvieron estables en 107, lo que representa el mismo número de cabeceras que en 2014 y 2015.

La reducción de la difusión y el mantenimiento de títulos produjo un descenso en la talla media de los diarios en nuestro país si lo comparamos con el año anterior hasta situarse en un total de 18.364 ejemplares.

Por regiones, solo Guadalajara en Castilla la Mancha fue la única provincia que no contó con al menos un diario impreso en la zona. Además, y como ha resultado una constante desde mediados de la década, la difusión de ejemplares mantuvo su heterogeneidad con la tradicional brecha entre norte y sur del país. La mitad sur de España difundió el 39% de los ejemplares diarios frente al 58% de la zona norte, teniendo esta menos población.

El índice de ejemplares por cada 1000 habitantes volvió a caer en 2016 hasta una cifra de 42, perdiendo casi 9 puntos frente a los datos de 2014. Navarra, que era la única comunidad que superaba los 100 ejemplares ese año por cada 1000 habitantes, pasó en 2016 a 96.

Si nos adentramos en la tipología de las publicaciones, la difusión controlada de los diarios de información general fue de 1.526.384 ejemplares correspondientes a 81 títulos de cabeceras, lo que representa una disminución superior al 9% comparado con las cifras del año anterior. Los medios de información deportiva certificaron una difusión de 371.965 ejemplares, lo que supone una disminución del 7,5% comparado con un año antes. La menor caída en la difusión la registraron los diarios de información económica al retroceder un 2,8% con respecto a 2015 y certificar 56.858 ejemplares en tres títulos (Expansión, Cinco Días y El Economista).

6.3 Análisis de puntos de venta

Los puntos de venta han ido padeciendo la misma tendencia que la difusión de prensa escrita, de hecho, su disminución se debe en buena parte a esta causa. Como consecuencia de que se han vendido menos periódicos, muchos quioscos y locales que han tenido que cerrar.

Tabla 7: Evolución puntos de venta por CCAA (2011-2016)

Comunidad Autónoma	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Andalucía	3.957	3.819	3.858	3.560	3.362	3.280
Aragón	834	841	835	844	830	830
Asturias	706	791	747	758	718	632
Baleares	932	957	969	976	918	940
Canarias	2.142	1.994	2.004	2.003	1.972	1.831
Cantabria	619	596	590	524	514	524
Castilla y León	1.913	1.850	1.794	1.772	1.704	1.701
Castilla-La Mancha	1.238	1.104	1.099	1.094	993	980
Cataluña	3.362	3.238	2.977	2.946	2.831	2.830
C. Valenciana	2.100	2.350	2.161	2.099	1.957	1.822
Extremadura	785	795	803	725	685	685
Galicia	1.925	1.834	1.867	1.728	1.655	1.639
La Rioja	254	240	239	258	258	258
Madrid	1.979	1.864	1.763	1.697	1.619	1.564
Murcia	614	652	651	664	608	525
Navarra	493	476	467	457	427	457
País Vasco	1.570	1.384	1.332	1.342	1.316	1.373
España	25.423	24.785	24.156	23.447	22.367	21.871

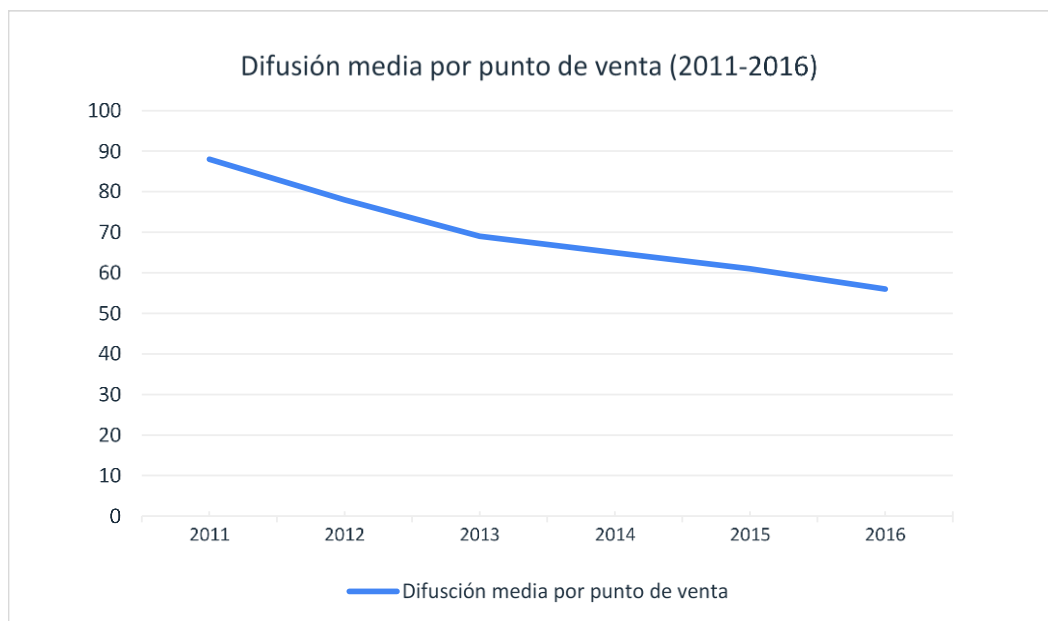
Fuente: FANDE y AEDE

Según los datos de la Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de Ediciones (2012) recogidos en los libros blancos de AEDE, en 2012 había 24.785 puntos de venta de publicaciones periódicas. En 2015 había 22.367, un 4,6% por debajo de 2014 y un 9,7% menos que en 2012.

Sin embargo, esta tendencia bajista hay que situarla mucho antes de nuestro campo de estudio, ya que en 2010 frente al 2009 se perdieron 450 puntos de venta, en el año 2011, 216 y al año siguiente hablamos de la desaparición de 638. En total, y desde 2009 -cuando se empezaron a recabar estos datos por parte de FANDE- y hasta el 2016 se perdieron un total de 4.218 puntos de venta en el conjunto de las comunidades autónomas, lo que representa una caída superior al 14,8%.

La difusión media por punto de venta, entendida por el número de ejemplares difundidos dividido por el número de puntos de venta, también registra descensos. Si en el año 2009 la difusión media por punto de venta se situaba en 99 ejemplares, en 2016 alcanza los 56, lo que supone prácticamente un 45% menos.

Gráfico 8: Difusión media por punto de venta (2011-2016)



Fuente: OJD y AEDE

El número de puntos de venta por cada 1000 habitantes también se ha visto reducido en este periodo, pasando de los 0,55 en 2009 a los 0,47 en 2016.

7 Capítulo 7: Evolución del negocio de la prensa (2011-2016)

7.1 Las cuentas de resultados del sector de la prensa

Todos los datos analizados hasta el momento tienen su impacto, en última instancia, en la cuenta de resultados de las distintas empresas editoras de prensa. Por este motivo, hemos considerado oportuno detenernos en realizar una fotografía de la cuenta de resultados general del sector de la prensa durante los años analizados, sin entrar en detalle en cada uno de los diarios. Esto contribuirá significativamente al análisis del contexto económico-financiero de la prensa durante los años de estudio de esta investigación.

Según la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2016) se entiende como cuenta de resultados lo siguiente:

Informe contable que refleja la evolución de la actividad de una empresa, indicando los ingresos registrados y los datos en que ha incurrido a lo largo de un periodo determinado. El saldo final resultando son los beneficios o pérdidas obtenidos por la empresa. (párr.59)

Para este análisis económico-financiero del sector de la prensa nos basaremos en los datos publicados por la Asociación de Medios de Información (Antigua AEDE) en cada uno de sus Libros Blancos Anuales⁸ consistentes “en una revisión de las cifras agregadas del conjunto de cabeceras de prensa de información diaria que

⁸ Los datos anuales publicados por AEDE pueden suponer un desvío de unas décimas debido a que en ocasiones algunas de las cuentas anuales de las sociedades editoras de las cabeceras aún no habían sido depositadas en el Registro Mercantil cuando se elaboró el informe. Este dato se actualizaba en la publicación del siguiente año, obteniendo en el gráfico los datos más actualizados a fecha de la realización de esta investigación.

cuentan con edición de pago en papel y que operan en dicho sector” (AMI, 2017, pág. 36), para analizar tanto la evolución general como los factores que explican el comportamiento en cada caso.

7.1.1 Evolución de la cuenta de resultados del sector de la prensa (2011-2016)

Durante el año 2011, el sector de la prensa aún arrastraba el repunte positivo que, hemos analizado, se produjo en 2010 debido sobre todo a distintas circunstancias que impulsaron la inversión publicitaria. De este modo, el resultado neto cayó un 58%, pero se mantuvo aún en cifras positivas con 26,65 millones de euros. También se produjo un descenso del resultado operativo del 53% respecto a 2010, manteniéndose también las cifras en positivo con 42 millones de euros. Como indica el informe correspondiente de AEDE, “las dificultades que atraviesa la economía en general y el declive experimentado por el Sector en ejercicios pasados” (pág. 206) supusieron en este año un inicio de cambio de tendencia que se confirmó con creces durante el siguiente ejercicio.

El ejercicio de 2012 presentó, en términos absolutos, las peores cifras del periodo analizado. Tras pequeños repentes de los dos años anteriores por circunstancias ya descritas, en 2012 hubo un importante retroceso de la salud económico-financiera del sector de la prensa. De esta forma, la variación negativa del resultado neto del sector fue del 576% tras perder 126,869 millones de euros. 2012 también supuso un retroceso para el resultado operativo, que tuvo unas pérdidas de 28,731 millones de euros hasta situarse en los 124,376 millones de euros en negativo, un 168% menos que en el ejercicio anterior.

Tras las malas cifras de 2012, en 2013 se produjo el comienzo de una ligera mejora, impulsada, sobre todo, por “los esfuerzos de los editores durante el anterior ejercicio en la reducción de costes fijos, especialmente de personal, y costes variables” (AEDE, 2014, pág. 46). Esto se vio reflejado en una mejora del resultado

operativo que se situó cercano al *break even*⁹ con 744 millones de euros. También hubo una significativa mejora del resultado neto del ejercicio de algo más del 81%, 101 millones de euros, aunque continúa con un resultado negativo de 22,8 millones de euros.

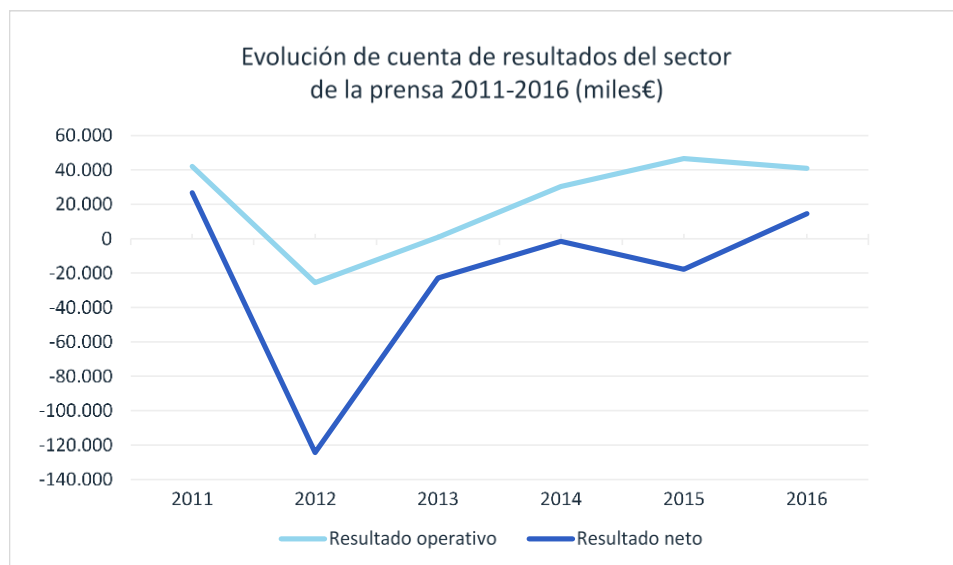
El resultado operativo del sector volvió a los números negros en el ejercicio de 2014, tras tres años en negativo. De esta forma alcanzó los 30,2 millones de euros, semejando valores de 2011. Esto, según el informe de AEDE (2015) de este año, se debió, sobre todo, a “la recuperación de la venta de publicidad y la captación de otros ingresos” (pág. 39). Esta mejoría también se vio reflejada en el resultado neto del sector a cierre de 2015, que mejoró sus malas cifras en un 93% respecto al año anterior, alcanzando 1,5 millones de euros negativos.

2015 fue el año de la consolidación del resultado operativo positivo, que creció en este ejercicio un 55% hasta los 46,5 millones de euros debido a un repunte de los ingresos de publicidad. A pesar de esto, el resultado neto del sector de la prensa empeoró considerablemente en 2015, llegando a los 17’8 millones de euros negativos.

Tras varios años de pérdidas, 2016 supuso la vuelta a los números negros en el resultado neto del sector de la prensa tras alcanzar los 14,5 millones de euros. También en este año fue positivo el resultado operativo como se venía registrando en ejercicios anteriores, a pesar de descender un 12% hasta los 41 millones de euros.

⁹ Término anglosajón para referirse al ‘umbral de rentabilidad’.

Gráfico 9: Evolución de cuenta de resultados del sector de la prensa 2011-2016



Fuente: Ctas. Anuales, Deloitte, Media Hot Line. Elaboración propia.

7.2 Principales variables de las cuentas de resultados

7.2.1 Inversión publicitaria

La inversión publicitaria supone para cualquier medio de comunicación uno de los puntos más fuertes en su cuenta de resultados, por lo que la prensa, a pesar de contar con ingresos provenientes de otras vías, resulta altamente sensible a la evolución y el comportamiento del mercado publicitario.

Teniendo en cuenta que la publicidad es la mayor fuente de ingresos para la mayoría de las marcas, su descenso supuso un impacto muy fuerte en la cuenta de resultados de las cabeceras que tuvieron que recurrir, en el mejor de los casos, a refinanciaciones de deuda o la apertura de otros negocios como vía para diversificar los ingresos.

Algunos autores como Farias y Roses (2009) sostienen que la crisis económica (y, por ende, publicitaria) actuó como un acelerador del proceso de transformación del modelo de negocio:

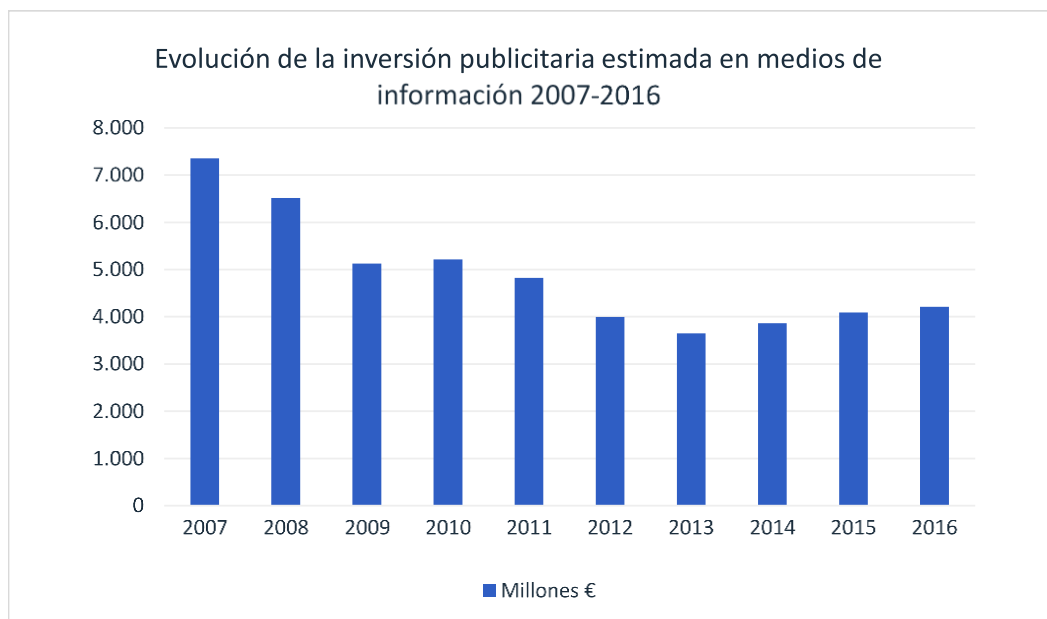
Cuando a los medios les falla la publicidad, la cuenta de resultados se tambalea. Mientras la abundancia publicitaria ha podido sustentar a los medios tradicionales, la crisis del modelo se ha visto muy atenuada, casi aletargado. Pero estaba ahí. La crisis económica ha sido el elemento acelerador de lo inevitable: el final del modelo de la información pagada como negocio en los soportes convencionales. Por eso los que más sufren esta crisis son los medios que más información tienen: los periódicos y las revistas. (pág. 26)

7.2.1.1 Evolución de la inversión publicitaria

Hasta 2008, el sector de la prensa consiguió capear el temporal con un mantenimiento de su audiencia, una difusión constante y una ligera pérdida de los ingresos, que, sin embargo, no afectó demasiado a su cuenta de resultados. En cambio, el año 2008 significó un punto de inflexión en el que la caída de la inversión publicitaria que se agravaría con el paso de los sucesivos años supuso un auténtico agujero de pérdidas para las principales cabeceras de prensa.

Para hacernos una idea de la magnitud de la caída, la industria de los medios de información perdió de 2008 a 2009 1.390,5 millones de euros de inversión publicitaria. De 2009 a 2010 85,9 millones de euros, en 2011 831,8 millones de euros y 346,9 millones en 2012. Aunque a partir de ese año se observa una ligera recuperación de la inversión publicitaria, lo cierto es que en el periodo 2011-2016, los medios vieron reducida la inversión en este campo en un 35,3%.

Gráfico 10: Evolución de la inversión publicitaria estimada en medios de información 2007-2016



Fuente: i2p, Arce Media y Media Hotline

En el caso de la prensa, la caída de los ingresos en esta área es todavía más abultada, pasando de los 1.698 millones de euros de inversión publicitaria a los 842 millones de euros, lo que supone una pérdida del 50,4%. Es decir, en 2016 el mercado publicitario en España se vio reducido a la mitad del volumen que representaba al comienzo de la crisis económica. Veamos año por año la evolución de la inversión publicitaria en la prensa española durante los años de estudio de esta investigación.

7.2.1.1.1 Evolución de la inversión publicitaria en 2011

En el año 2011 la inversión publicitaria en medios fue de 4.845,4 millones de euros, un descenso del 7% respecto al año anterior. Al tratarse del primer año objeto de nuestro análisis, consideramos necesario incluir el contexto que da el informe de AEDE (2013):

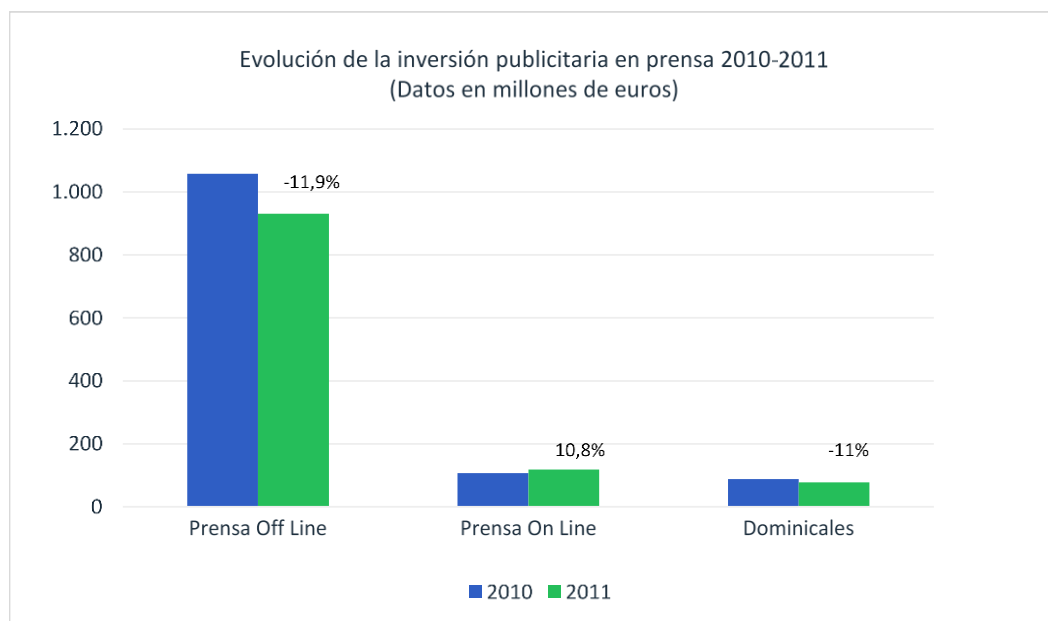
A lo largo de la última década la participación de la inversión publicitaria de medios convencionales sobre el PIB ha ido disminuyendo paulatinamente. (...) La explicación de este cambio de tendencia en la

relación entre la inversión publicitaria y el PIB hay que buscarla en la compleja situación económica, y más concretamente en la caída del consumo. (pág. 192)

Esta tendencia descendente de la inversión publicitaria se dio también en la publicidad de los diarios, que aglutinó en 2011 17,5 millones de euros. Se trata de un retroceso de la inversión en medios por el conjunto de los diarios del 5,6% desde el año 2009.

Si nos detenemos en la inversión publicitaria en prensa en general, esta continúa en este año siendo el segundo medio que más atrajo a los anunciantes a pesar de retroceder un 10%. Se aúnan en este concepto, tanto los diarios como los dominicales y la prensa tanto *off line* como *on line*, esta última ya en 2011 representaba un 10% de la inversión publicitaria de la prensa y su aumento de un 10'9% ayudó a suavizar la disminución de la prensa *off line* del 12%.

Gráfico 11: Evolución de la inversión publicitaria en prensa 2010-2011



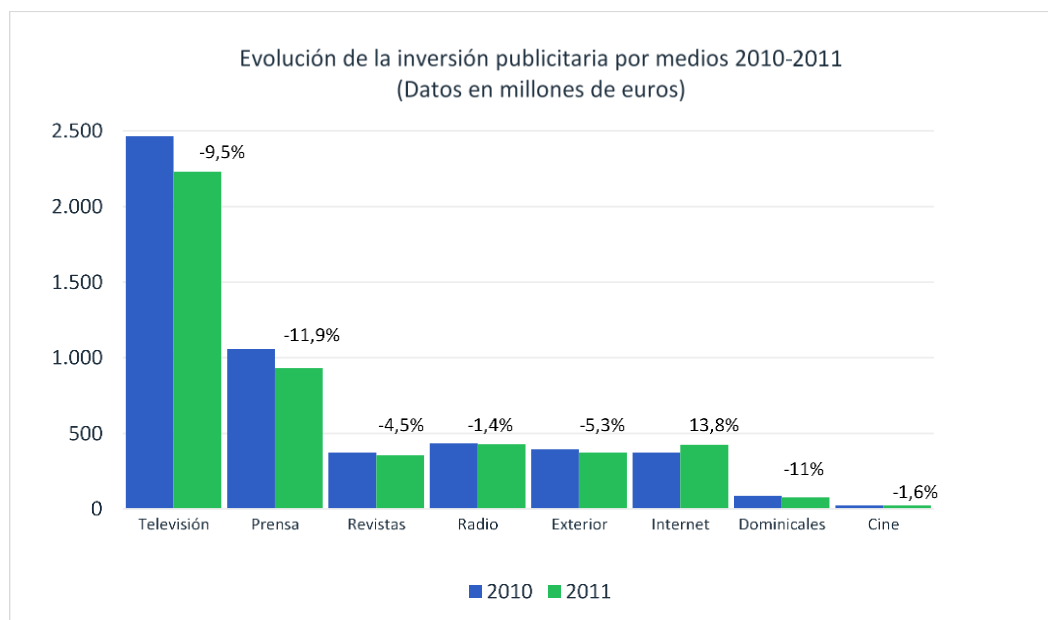
Fuente: i2p, Arce Media y Media Hotline

Este descenso de la inversión publicitaria en prensa se vio reflejado también en un retroceso de la ocupación publicitaria en páginas de prensa del 10'5% tras perderse 53.509 páginas de publicidad.

En cuanto al reparto por medios, la inversión publicitaria en la prensa fue precisamente la de mayor caída en 2011, un 12% respecto a 2010 con 930,9 millones de euros frente a los 1.057,7 millones de euros de 2010. A esta cifra debe sumarse la caída de la inversión publicitaria en los dominicales, que en este informe se analiza por separado (y no dentro de la propia prensa como veremos más adelante). Esta inversión retrocedió un 11% tras recaudar 78 millones de euros, frente a los 87,7 millones de euros de 2010.

Cabe destacar también que el tercer sector cuya inversión publicitaria más cayó en 2011 fue el de la televisión, que perdió 235,8 millones de euros en 2011 respecto al año anterior, un 9,6%.

Gráfico 12: Evolución de la inversión publicitaria por medios (2010-2011)



Fuente: i2p, Arce Media y Media Hotline

Estos cambios desiguales en la inversión publicitaria que se dieron en 2011 tuvieron sus consecuencias en la participación de mercado, observándose cómo la prensa y

la televisión perdieron participación (-1,3 puntos y 1 punto respectivamente) en beneficio de internet que aumentó significativamente (+1,6 puntos). De esta forma en 2011 la participación del mercado publicitario de la televisión fue del 46%, el de la prensa bajó hasta el 19,2% mientras que Internet aumentó hasta suponer ya este año un 8,8%.

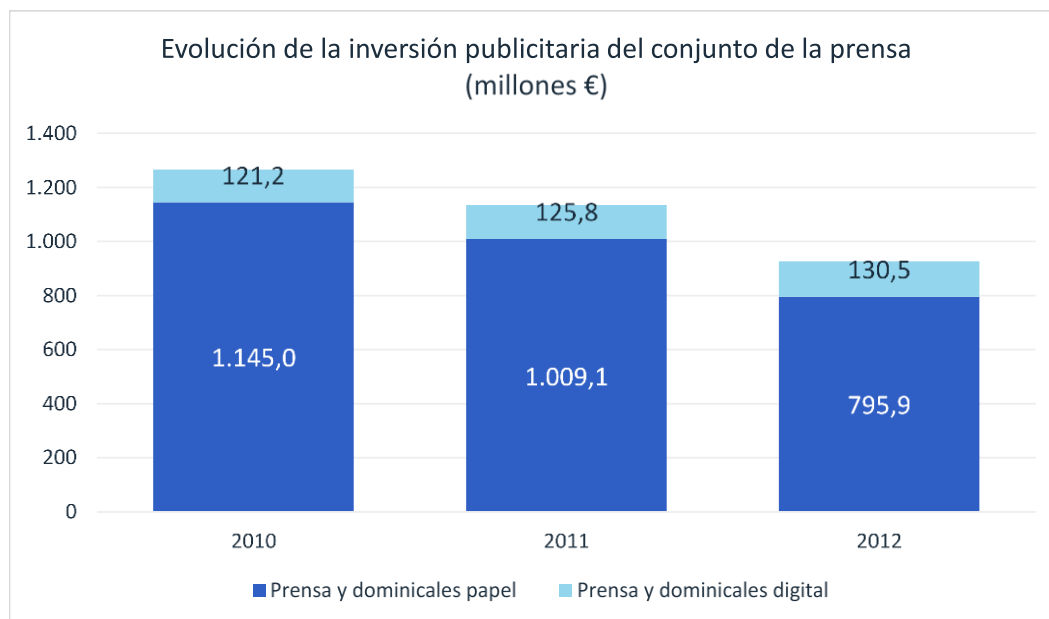
7.2.1.1.2 Evolución de la inversión publicitaria en 2012

Durante el año 2012 se produjo un pronunciado descenso de la inversión publicitaria en medios hasta situarse en la barrera de los 4.000 millones de euros (3.969,6), un 18,1% menos que un año antes, lo que afianzó la “recesión publicitaria” (AEDE, 2014, pág. 106) que se venía viviendo desde el año 2008 y con la única excepción, como ya se ha explicado con anterioridad, del año 2010.

El informe de AEDE que hace referencia a los datos de 2012, habla de dos principales causas de esta caída del mercado publicitario derivadas, argumenta, de la propia recesión económica que se estaba produciendo durante estos años objeto de nuestro análisis y que consideramos oportuno mencionar, a pesar de aportar datos de años anteriores a los estudiados, debido a que ponen en contexto las cifras que en este apartado se van a describir. Por un lado, la disminución del parque de marcas inversoras en publicidad, que pasó de más de 18.000 en 2008 a perder cerca de 4.800 en 2012 (respecto al año anterior). A esto se sumó, como indica el informe, la disminución de la inversión media por marca, que pasó de 98.997 en 2007 a 68.914 en el año de análisis que nos ocupa, 2012.

La caída de la inversión publicitaria en prensa fue idéntica a la producida en los medios en general. De esta forma en 2012, el conjunto de la prensa obtuvo unos ingresos por publicidad de 926,4 millones de euros, un 18,1% menos que un año antes. Destaca la cifra correspondiente a la prensa digital, que obtuvo por publicidad *display* un 33,4% de los ingresos totales, 795,8 millones de euros, afianzando en 2012, como explica AEDE, que “el peso de la publicidad digital es cada vez mayor” (pág. 109).

Gráfico 13: Evolución de la inversión publicitaria del conjunto de la prensa (2010-2012)

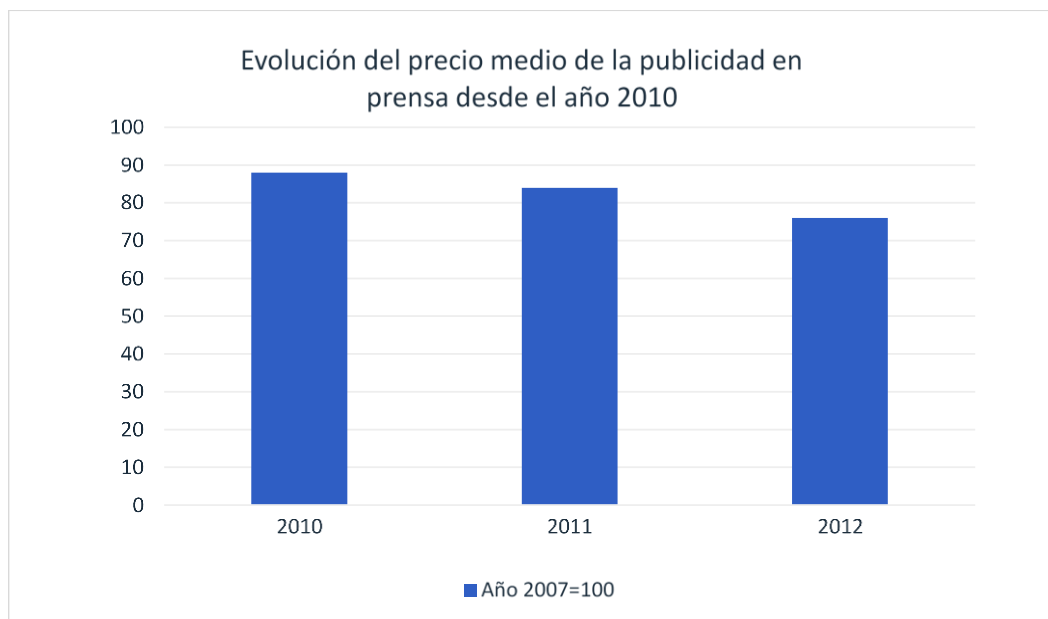


Fuente: i2p, Arce Media y Media Hotline

Por medios, la prensa ocupó el segundo puesto en concentración de publicidad en 2012 suponiendo un 18,4% del total, por detrás de la televisión, que volvió a liderar la inversión publicitaria tras hacerse con el 45,3% del total. Internet alcanzó una cuota del 9'8%, triplicando así sus cifras desde el año 2007.

En cuanto a la ocupación en páginas, la prensa publicó 393.867 páginas de publicidad, lo que supuso una reducción del 12,5% respecto al año anterior. Esta caída, ligada a una reducción de la inversión publicitaria en prensa en papel del 21,5%, demuestra “la caída de precios de la publicidad en prensa como consecuencia del menor número de marcas, y de la menor inversión media por marca, a pesar de contar con una amplia oferta de soportes publicitarios” (AEDE, 2014, pág. 110), una situación que se dio en todos los medios desde el inicio de la recesión.

Gráfico 14: Evolución del precio medio de la publicidad en prensa desde el año 2007



Fuente: i2p, Arce Media y Media Hotline

Sobre la ocupación publicitaria de la prensa digital, en 2012 hubo 858.804 inserciones en diarios digitales, un importante aumento de un 66,9% respecto al año anterior. Cabe destacar en este aspecto que este año se afianzó algo significativo y es una preferencia cada vez mayor de los principales sectores anunciantes (Automoción, Distribución, Finanzas y Seguros e Informática y Telecomunicaciones) por el medio digital.

De esta forma ya en 2012 es significativa la concentración de los sectores mencionados cada vez más en prensa digital en detrimento de la de papel. Esto, significa:

Que no son sectores que se estén perdiendo como anunciantes, sino que son sectores activos que, en la búsqueda de la eficacia de su comunicación, están presentes tanto en soporte papel como en digital, y continúan considerando a la Prensa como un medio importante para su comunicación. (AEDE, 2014, pág. 112)

Consideramos importante destacar este aspecto para que se entienda el contexto de cambio de tendencia que ya se vivía en los años analizados.

7.2.1.1.3 Evolución de la inversión publicitaria en 2013

El año 2013 afianzó aún más el retroceso del mercado publicitario que estamos describiendo, de manera que el volumen de inversión publicitaria se situó este año en 3.624,5 millones de €, una reducción del 8,7% respecto al año anterior. Esta cifra es significativa al tratarse de la primera vez que la inversión publicitaria traspasa negativamente la barrera de los 4.000 millones de €.

Este comportamiento de la inversión publicitaria no se dio igual en todos los medios, saliéndose de esa tendencia sobre todo los principales medios audiovisuales, que en 2013 no solo no decrecieron, sino que empezaron a recuperar cuota publicitaria en comparación al año anterior. Así, la televisión creció unas décimas, del 45,4% de 2012 al 45,8% en 2013. También internet, marcó ya en 2013 un afianzamiento de su capacidad publicitaria tras ocupar ya un 10,5% del mercado, un 7'1% más que el año anterior.

Tabla 8: % de evolución de la inversión publicitaria por medios (2011-2013)

% de evolución de la inversión publicitaria por medios 2011-2013								
	TV	Prensa	Revistas	Exterior	Radio	Internet	Dominicales	Cine
2011	46,1%	19,2%	7,3%	7,7%	8,8%	8,8%	1,6%	0,5%
2012	45,4%	18,4%	7,2%	7,7%	9,4%	9,8%	1,6%	0,5%
2013	45,8%	17,1%	6%	9%	9,2%	10,5%	1,4%	0,5%

■ Valor más alto ■ Valor más bajo

Fuente: i2p, Arce Media y Media Hotline

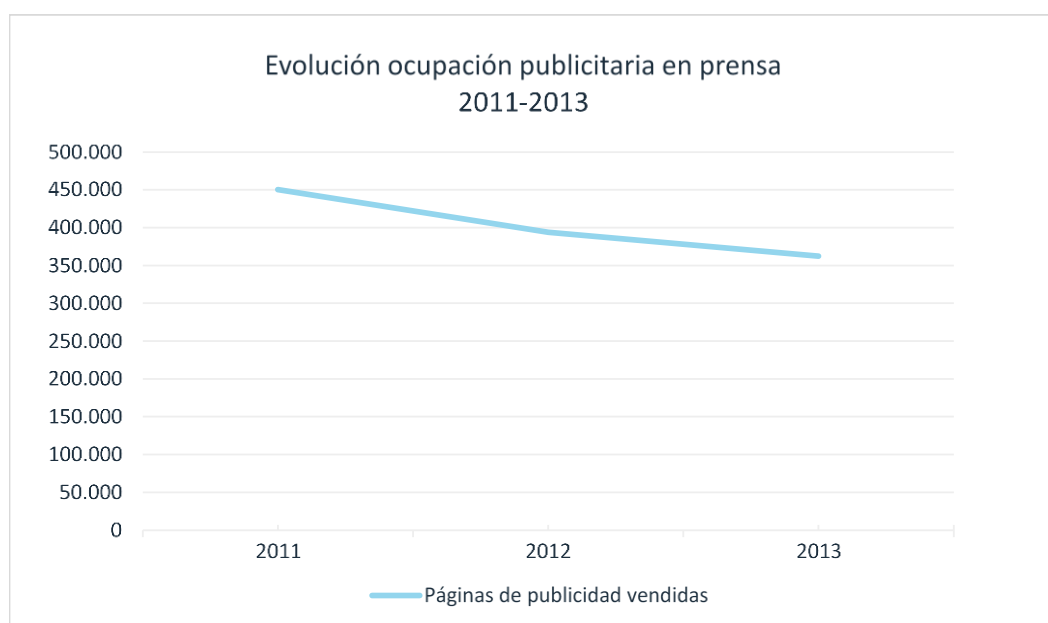
No fue así en la prensa, que en 2013 recibió un 22,3% de la inversión publicitaria total del mercado, un 12,6% menos que el año anterior, situándose los ingresos totales en 810 millones de euros. Este descenso fue, sin embargo, más pronunciado si nos referimos solo a la prensa en papel que, a pesar de suponer aún en 2013 un 77% de los ingresos publicitarios del negocio de la prensa, la bajada de la cuota del mercado publicitario que en este año significaron estos medios fue de un 14,8%. La

prensa digital por su parte continúa cogiendo impulso como soporte publicitario y creció en 2013 un 5'7%, representando ya un 17% de los ingresos publicitarios del conjunto de la prensa.

En cuanto a la ocupación publicitaria en prensa impresa, en 2013 disminuyó un 8%, seis puntos menos que la caída de la inversión lo “estaría indicando una disminución de cuatro puntos del precio medio de su publicidad” (AEDE, 2014, pág. 42).

En este año, la publicidad local volvió a ser la de mayor ocupación a pesar de caer un 7,8% alcanzando un 71% del total. Por su parte la publicidad nacional supuso el 29% restante (un 8,6% menos que en 2012). Se trata de una distribución de la ocupación común a los últimos cuatro años, “desde que, en 2010, la publicidad local ganara dos puntos de cuota sobre el total” (AEDE, 2014, pág. 42).

Gráfico 15: Evolución ocupación publicitaria en prensa (2011-2013)



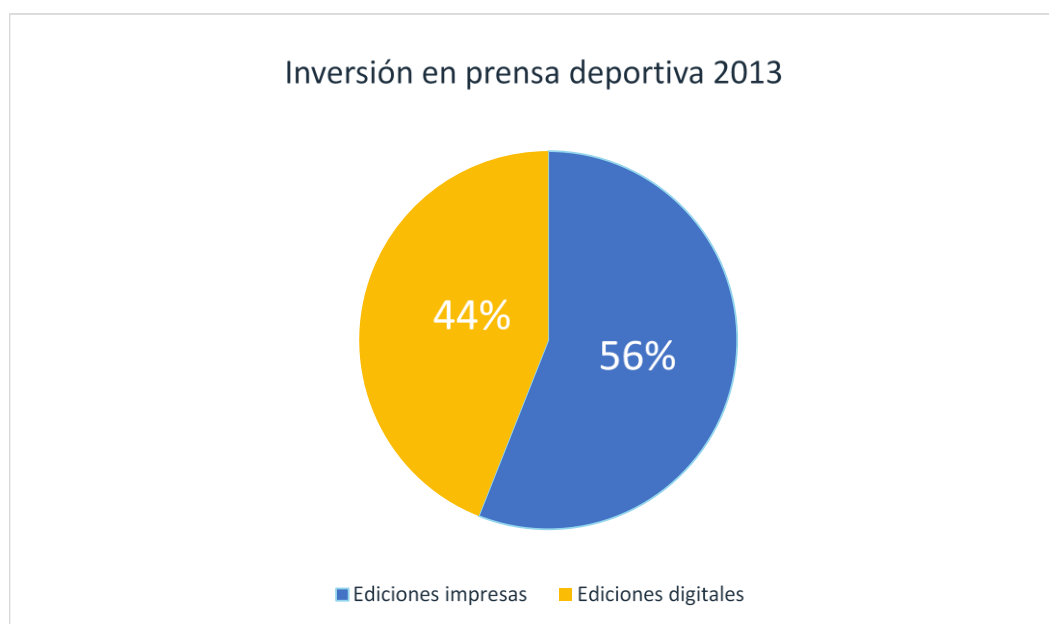
Fuente: i2p, Arce Media y Media Hotline

Si analizamos el comportamiento de la inversión publicitaria por segmentos editoriales vemos que en 2013 la prensa impresa de información general fue la que más páginas de publicidad publicó, rozando las 350.000 lo que supone un 95% del total, a pesar de caer un 8% respecto a 2012. La prensa de información general ingresó en 2013 por publicidad 613 millones de euros la mayoría, un 87%,

procedentes de sus ediciones impresas y el 13% restante de sus ediciones digitales. Se trata de una caída de los ingresos publicitarios de 11 puntos respecto a 2012.

El descenso fue mayor para la prensa deportiva que obtuvo en 2013 un total de 75,3 millones de euros, un 14,8% respecto al año anterior. Este segmento fue uno en el que más equiparados estuvieron los ingresos por publicidad en ediciones impresas y digitales, suponiendo un 56% y un 44% respectivamente, algo originado en la particularidad del perfil sociodemográfico de los lectores de prensa deportiva con una media de edad de 42,3 años, más de cinco por debajo de la prensa de información general.

Gráfico 16: Inversión en prensa deportiva 2013



Fuente: i2p, Arce Media y Media Hotline

En cuanto al segmento editorial de la prensa económica, cabe destacar que fue en el que menos descendió la inversión publicitaria, un 0,7% respecto a 2012, tras obtener 33,6 millones de euros.

7.2.1.1.4 Evolución de la inversión publicitaria en 2014

2014 supuso un punto de inflexión en la inversión publicitaria por parte de las marcas en los medios de información. A excepción de un ligero repunte que sucedió en el año 2010 -como consecuencia del mayor esfuerzo que realizaron los anunciantes con motivo del Mundial de Fútbol de Sudáfrica que ganó España-, desde que estalló la crisis económica en 2008 el mercado publicitario iba registrando una merma año a año, hasta quedarse reducido a la mitad del volumen hasta 2014.

Sin embargo, en este año la tendencia pareció revertirse encontrándonos con un aumento de la inversión publicitaria en medios, a pesar de que se mantenían circunstancias que generaban cierta incertidumbre en la economía española, como altos niveles de desempleo o bajos niveles de consumo de hogares. Aunque esto fuese así, el incremento en publicidad fue de un 5% respecto a 2013, hasta alcanzar los 3.770 millones de euros y el primer crecimiento destacado después de 2008.

Tabla 9: Evolución de la inversión publicitaria estimada (2011-2014)

Evolución de la inversión publicitaria estimada 2011-2014				
	2011	2012	2013	2014
Inversión publicitaria estimada	4.826,4	3.994,6	3.647,7	3.882,0
Variación s/año anterior	-386	-832	-347	214
Variación s/año anterior %	-7,4	-17,2	-8,7	5,9

Fuente: i2p Arce Media, Media Hotline. Elaboración propia.

En 2014 y también se produce por primera vez y desde que comenzara la crisis económica la inversión media por marca hasta alcanzar los 67.591 euros, lo que confirma que en 2013 se tocó el mínimo destinado a inversión publicitaria.

Gráfico 17: Evolución de la inversión media por marca activa (2008-2014)



Fuente: Arce media y AEDE. Elaboración propia.

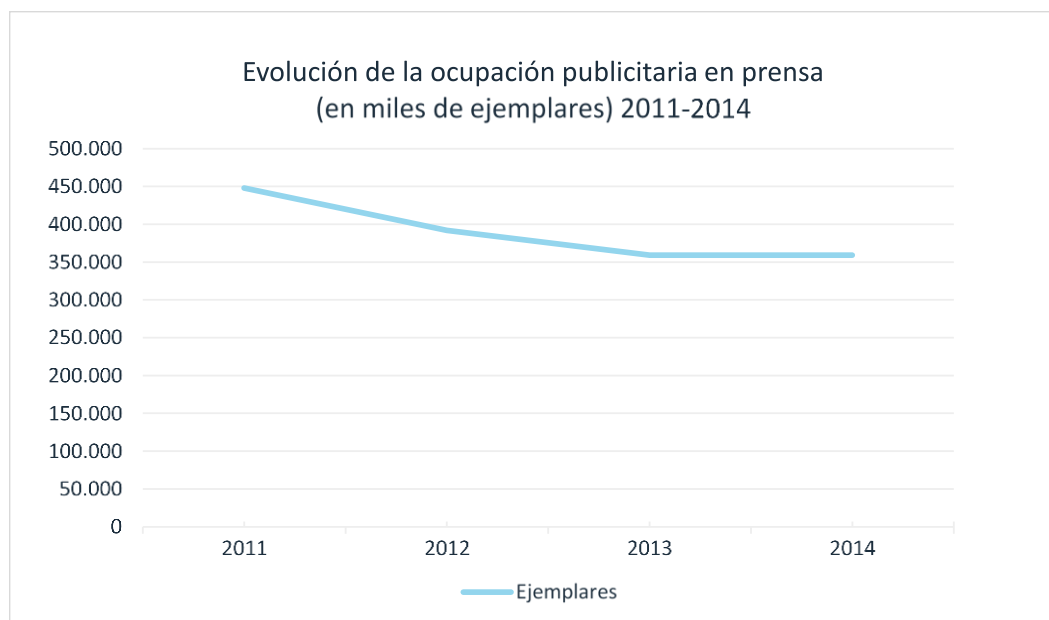
La evolución de la inversión publicitaria atendiendo a los distintos medios muestra a lo largo de los últimos años una tendencia indiscutible: el descenso paulatino de las inversiones en medios gráficos (como es la prensa) y el ascenso de la inversión publicitaria en medios audiovisuales.

Si centramos el análisis en la prensa, en 2014 los ingresos totales por publicidad alcanzaron 821 millones de euros, lo que supuso un incremento del 1,4% con respecto a 2013. Sin embargo, es necesario matizar que los responsables del aumento de la inversión publicitaria en prensa son los ingresos digitales y no las partidas destinadas a la prensa en papel, puesto que esta obtuvo menos ingresos por publicidad que el año anterior. En concreto, el descenso se cifró en un 1,1%, mientras aumentó la inversión en publicidad digital en un 14,9%.

En cuanto a la ocupación publicitaria, la prensa impresa mantuvo prácticamente invariable el número de páginas destinadas a publicidad (+0,6%). La publicidad local representó prácticamente el 71% de la ocupación, tras crecer un 1,4% con respecto al año anterior, mientras que la publicidad nacional se redujo un 1,1% hasta representar un 29% de la ocupación. Esta distribución se ha mantenido estable a lo

largo de los últimos cuatro años, desde que en el año 2010 la publicidad local ganara dos puntos de cuota del total.

Gráfico 18: Evolución de la ocupación publicitaria en prensa (2011-2014)



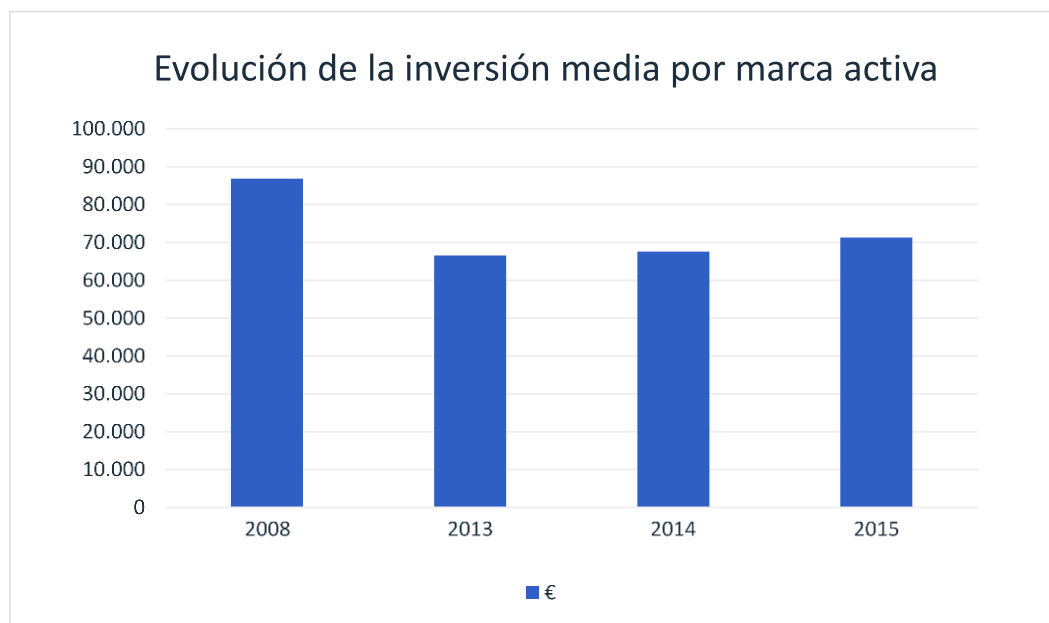
Fuente: Arce media y AEDE. Elaboración propia.

La ocupación publicitaria en digital alcanzó en 2014 las 8.121.000 inserciones. Ese dato no es comparable con el del año anterior ya que en marzo de 2014 se produjo un cambio de la compañía que proporcionaba la información (de Nielsen a Arce Media). La nueva compañía introdujo nuevos sitios web que antes no se habían considerado, lo que inhabilita la cifra para ser comparada, pero si contribuye a conocer cómo fue la evolución de la ocupación publicitaria digital.

7.2.1.1.5 Evolución de la inversión publicitaria en 2015

La tendencia ascendente que se inició en 2014 en este segmento, pareció confirmarse en 2015. Así, el volumen total de inversión fue de 4.090 millones de euros, lo que supuso un 5,9% más que el año 2014. Este aumento se produjo por dos vertientes: por el aumento de marcas activas, como por el aumento de la inversión media que cada una de ellas destinó a publicidad y que fue de 71.279 euros.

Gráfico 19: Evolución de la inversión publicitaria (2013-2015)



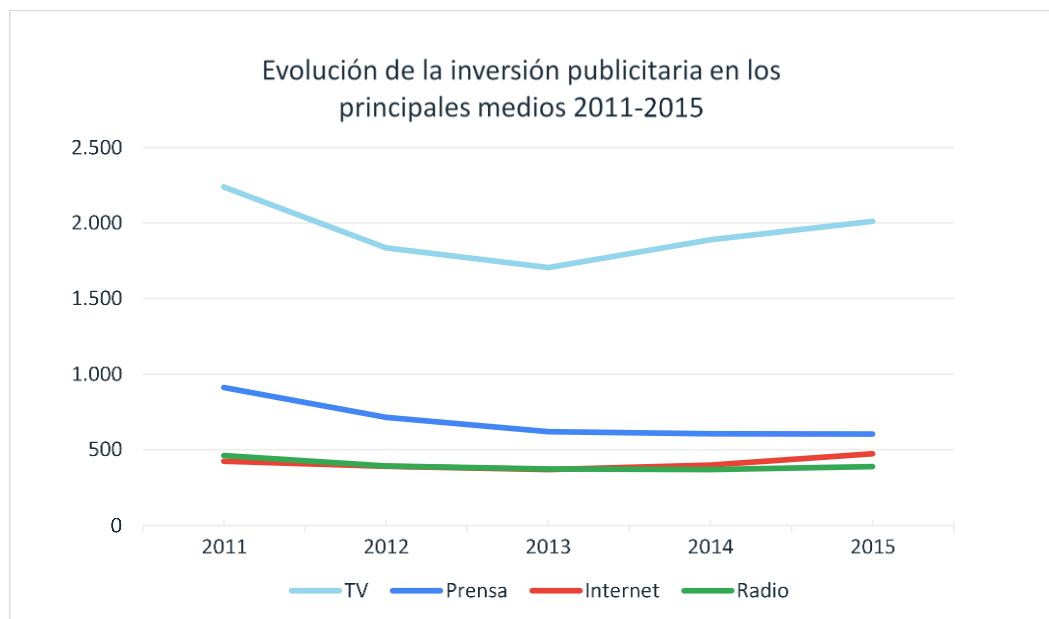
Fuente: Arce media y AEDE. Elaboración propia.

Si analizamos los distintos medios, los ingresos publicitarios en prensa en 2015 alcanzaron los 816 millones de euros. Estos ingresos incluyen a la prensa en papel, digital y dominicales. La inversión publicitaria en prensa en papel descendió tímidamente en 2015 (-0,4%), mientras que la inversión publicitaria en prensa digital creció un 17% respecto a 2014.

Esta tendencia de aumento de la inversión publicitaria en digital en detrimento de la del papel, viene a sumarse a otra que es la del aumento de la inversión en publicidad que las marcas realizan en los medios audiovisuales mientras desinvierten en los gráficos, entendiéndose por estos prensa y revistas.

Esta tendencia viene observándose desde el año 2008, cuando el descenso respecto a 2007 se cifró en un 19,3%. En 2015, los medios gráficos pasaron a una cuota de mercado del 21,1%, cuando en 2008 era del 33%, lo que supone un retroceso de 12 puntos, de los cuales 8 corresponden a prensa diaria.

Gráfico 20: Evolución de la inversión publicitaria en los principales medios 2011-2015



Fuente: i2p de Arce Media y Media Hotline
Elaboración propia

Otro aspecto destacable tiene que ver con los sectores que en 2015 destinaron más inversión a la publicidad en medios, puesto que algunos de los que tradicionalmente apuestan más en prensa, crecieron por debajo de la media del mercado. Es el caso de informática y telecomunicaciones (+1%) o finanzas y seguros (4,6%).

Si hablamos de ocupación publicitaria, la prensa impresa incrementó un 2% su ocupación respecto a 2014, aunque mucho tuvo que ver la prensa local. La publicidad local aumentó su ocupación un 2,9%, frente a la ocupación de la publicidad nacional, que disminuyó un 0,1%.

7.2.1.1.6 Evolución de la inversión publicitaria en 2016

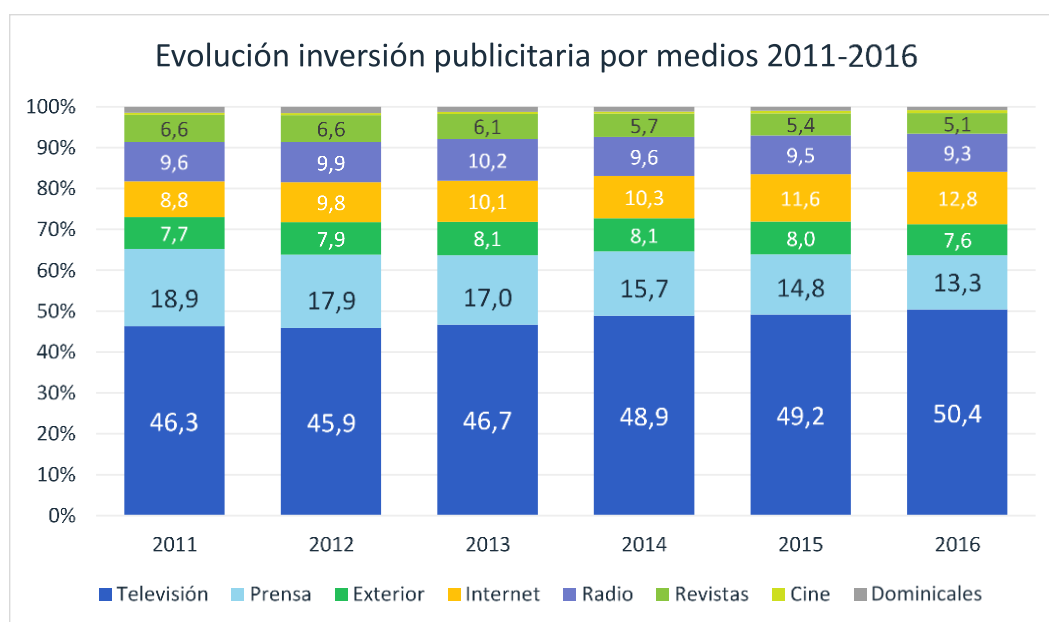
La inversión publicitaria en 2016 en el conjunto de medios de información se incrementó un 3% respecto al año anterior, hasta alcanzar los 4.211 millones de euros. A pesar de este aumento, la tendencia ascendente que se había iniciado en 2014 se estancó en este ejercicio. En este sentido, AMI (2017) atribuye estos hechos a factores socio económicos como “el desempleo, la incertidumbre, e inseguridad

acerca del futuro social y laboral de sus ciudadanos, oscilaciones en los ingresos de los hogares, etc.” (pág. 30).

Es preciso señalar que este aumento de la inversión publicitaria en el conjunto de los medios no fue así para el subsector de la prensa. Los ingresos en 2016 por publicidad alcanzaron los 842 millones de euros, lo que supuso un retroceso del 0,3% respecto al año antes. Este montante, incluye desde el papel, pasando por el soporte digital y por los dominicales. El soporte papel, que supuso más del 65% de los ingresos publicitarios descendió un 7,2%, hasta los 560 millones. Por el contrario, la inversión publicitaria de la prensa digital se incrementó un 22,8% comparado con 2015.

El 2016 también constató la consolidación de otra tendencia en el ámbito publicitario y es el descenso paulatino de las inversiones en medios gráficos (prensa y revistas) en detrimento de las realizadas en medios audiovisuales (televisión, radio, internet). Los primeros se han quedado con una cuota de mercado del 19% frente al 23% que ostentaban, por ejemplo, en 2014, lo que supone perder cuatro puntos porcentuales, de los cuales, más de la mitad corresponden a los medios de información diarios.

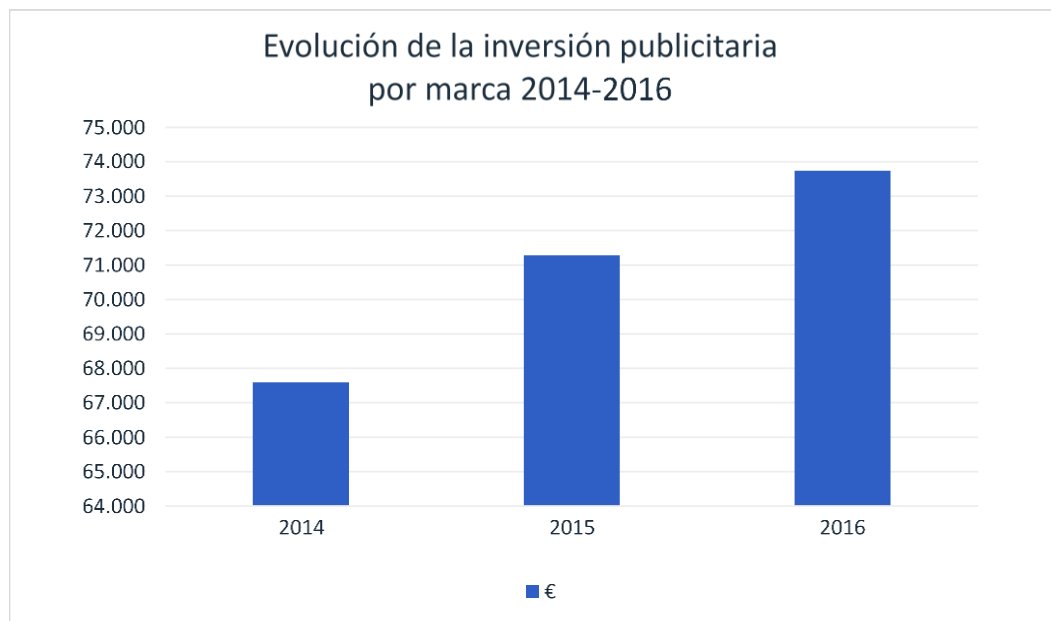
Gráfico 21: Evolución inversión publicitaria por medios (2011-2016)



Fuente : i2p de Arce Media y Media Hotline

Por otro lado, la inversión media por marca se incrementó un 9% con respecto al año de inflexión, 2014, situándose en 73.739 euros. Sin embargo, esta cifra todavía permanecía lejos de la registrada en 2008 cuando las marcas destinaban de media unos 86.000 euros.

Gráfico 22: Evolución de la inversión publicitaria por marca (2014-2016)



Fuente: Arce Media MAS+, AEDE

Por ámbitos, destaca el comportamiento de la publicidad local que mantiene un mejor comportamiento que el mercado nacional. Así las cosas, las marcas locales aumentaron su inversión un 3,4% en 2016 frente al 2,8% de las nacionales.

Si hablamos de ocupación publicitaria, la prensa en papel redujo su ocupación publicitaria un año más, como se viene observando desde el año 2008. En concreto, el retroceso fue de un 1,4% respecto al año 2015, lo que, sumado al descenso en la inversión, supuso una disminución de 5,8 puntos del precio medio de su publicidad, una variable que como ya hemos visto, ha afectado a la cuenta de resultados de las principales compañías editoras de diarios.

Tabla 10: Evolución de la ocupación publicitaria de la prensa 2011-2016

Evolución de la ocupación publicitaria de la prensa 2011-2016						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Publicidad nacional	132.301	114.549	107.262	108.968	108.715	105.741
Publicidad local	315.540	277.161	251.685	248.453	255.710	252.686

Fuente : i2p de Arce Media y Media Hotline

En este caso la ocupación publicitaria nacional cayó con más fuerza que la regional y local. Durante los dos últimos ejercicios, la publicidad nacional vino reduciendo su presencia en la prensa de papel en mayor medida que la publicidad regional, lo afectó al peso de la primera en el conjunto de la ocupación.

7.2.2 Evolución de precios de venta y suscripciones

Para la gestión de la demanda, los medios de comunicación en general y la prensa en particular, se han servido a lo largo de su historia empresarial de mecanismos definidos como herramientas de marketing, entre los que se encuentra la variación de los distintos precios y las acciones de promoción y comunicación del propio producto informativo.

En este apartado, analizaremos el contexto evolutivo de este ámbito particular, en el que la prensa se movió durante los años objeto de esta investigación para ver, de una forma general, cómo se vieron afectados estas variables conforme avanzaba la crisis del sector que venimos analizando.

En primer lugar y en cuanto a la evolución de los precios en general, vemos como desde 2011 fueron aumentando al mismo tiempo que otros valores descendían (relacionados con la difusión y la inversión publicitaria. Ver 6.2 y 5).

Si analizamos el crecimiento del precio medio de la suscripción, en 2016 se situó en su punto más alto de la serie analizada tras alcanzar 434,9 €, un 1,2% por encima del precio medio del año anterior, y continuando la tendencia de crecimiento que hubo entre 2014 y 2015, de 1,3 puntos. Esta cifra de 2016 constata el crecimiento paulatino de los precios que adelantábamos líneas atrás, viendo como supone un

aumento del 13,5% respecto lo que costaba de media una suscripción en el año 2011.

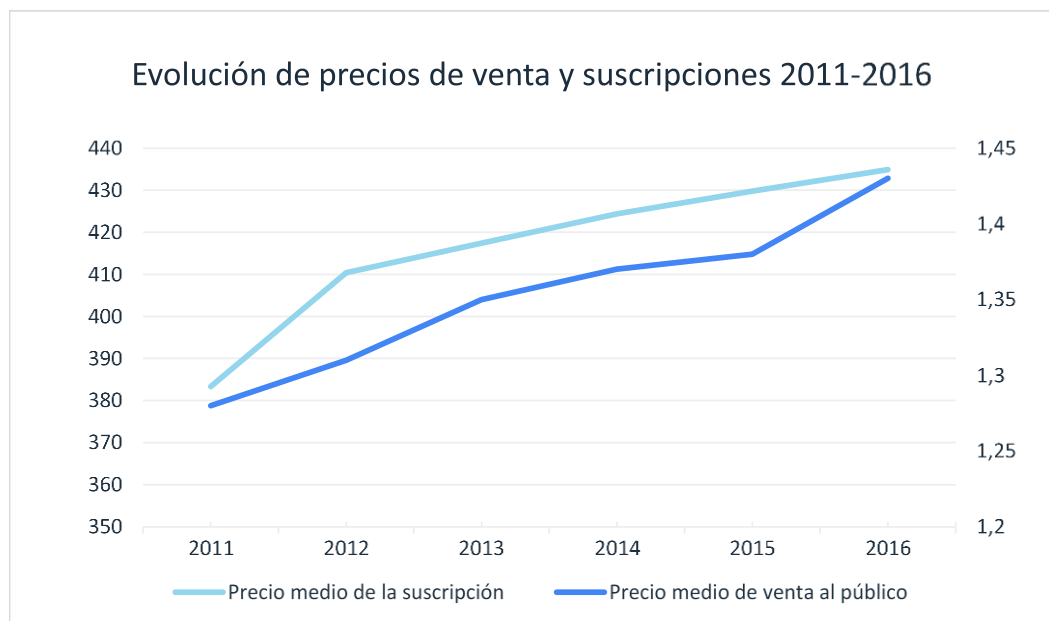
Respecto al precio medio de venta al público de los diarios, este precio de suscripción en 2016 representaba una bonificación media del 16%, es decir, se pagaba de media por cada diario 1,20 €, mientras que el promedio de venta al público de cada ejemplar individual era de 1,43 €. Este precio también creció, como se observa en el Gráfico 23, un 3,6% respecto al año anterior, con un aumento progresivo que se traduce en un precio un 11,7% superior al que se pagaba por cada ejemplar de media en el año 2011.

Aunque en ambos casos podemos decir que el comportamiento de crecimiento fue similar en cada ejercicio, cabe destacar que en el caso concreto de las suscripciones la mayor subida se produjo entre 2011 y 2012, tras crecer el precio medio en más de 27 euros (un 7%), mientras que el resto de ejercicio las subidas fueron de entre 5 y 7 euros, siendo entre 2015 y 2016 cuando menos subió de toda la serie, con un aumento de 5'1 €.

Por el contrario, respecto al precio medio de venta al público, el mayor aumento se produjo precisamente en 2016, tras crecer 0,05 €, viniendo de una serie que aumentaba entre 0,01 y 0,04 cada ejercicio. El año de menor subida fue 2015, cuando los precios se mantuvieron prácticamente invariables respecto al año anterior tras crecer en 0,01 €.

Cabe destacar que desde el año 2014 se desarrollaron muros de pago en los sitios web de los medios de información en España, de tal manera que fueron creciendo en importancia y precio hasta 2016. De esta forma, en 2015 fueron 11 los medios con algún tipo de muro de pago en sus sitios web, mientras que en 2016 ascendieron a 21, prácticamente el doble, marcando una tendencia al alza que se vería en los años posteriores. Los precios de estos muros de pago también marcaban una tendencia creciente aún difícil de medir debido a las importantes diferencias en función de cada medio. Para ayudar a contextualizar este extremo, consideramos importante incluir los dos ejemplos que cita la propia AMI en su informe: Vocento fijó el precio de diez noticias al mes en su diario El Correo en 4,95 €, mientras que el muro de pago de acceso anual del Grupo Godó fue en este año de 199€.

Gráfico 23: Evolución de precios de venta y suscripciones (2011-2016)



Fuente: I2P, Arce Media, Media Hot Line. Elaboración propia

7.2.3 Marketing, actividad promocional y publicidad en otros medios

Para contextualizar sobre la inversión en marketing de la prensa realizaremos un evolutivo de los años de análisis de dos variables principales. Por un lado, la actividad promocional, que AMI (2017) define como “elemento fundamental en la estrategia de marketing de los editores” (pág. 28) y, por otro, la inversión en publicidad en otros medios.

Como se observa en el Gráfico 24, la evolución del número de promociones realizadas por las distintas cabeceras se mantuvo en cierto modo estable en torno a las 2.500, con algunos repuntes y caídas que analizamos a continuación.

El número más elevado de promociones se produjo en 2012, 2.637 en total tras crecer un 6,9% respecto a 2011. El segundo repunte de este tipo de acciones se produjo en 2014, cuando se llevaron a cabo 2.635 promociones, una subida del 3,41% respecto al año anterior. Son precisamente durante estos dos ejercicios los únicos en los que el número de promociones creció respecto al año anterior, mientras que en el resto hubo leves descensos de entre 40 y 90 del número total.

Este tipo de promociones tienen como objetivo cubrir dos objetivos principales. Por un lado, un aumento de la difusión y las ventas en quioscos a través de promociones gratuitas. Por otro, promociones ligadas a un incremento de precio, orientadas a mejorar los ingresos.

Por su parte, la inversión publicitaria realizada por los diarios para la comunicación de sus productos, servicios y promociones fue disminuyendo a lo largo de la serie analizada a excepción de un repunte que se dio en el año 2014. De esta forma, y como se observa en el Gráfico 27, esta inversión supuso en 2011 14,5 millones de euros, mientras que en 2016 ya se había reducido a 6,9 millones de euros, perdiendo una inversión a lo largo de la serie analizada de 7,6 millones de euros, lo que se traduce en una disminución del 52,41%.

El único repunte se produjo en 2014, cuando la inversión publicitaria de los diarios fue de 12,1 millones de €, un incremento del 11,3% respecto a 2013 y que situó el volumen de inversión cercano al de 2012. Pero la tendencia volvió al descenso en 2015, con una inversión publicitaria de los títulos de prensa de 7,7 mm€, un 20% menos que en 2014.

Cabe destacar que el contexto de disminución de esta inversión viene produciéndose desde el inicio de la crisis. Desde 2007 se han invertido 18 millones de euros menos, un descenso del 59%:

Los motivos de este descenso de la inversión publicitaria están relacionados con los resultados de los periódicos, el descenso de los ingresos tanto en publicidad como en difusión, unido a los costes de adelgazamiento de la estructura, dejan las cuentas de resultados en unas cifras que dificultan la capacidad de invertir en comunicación. (AEDE, 2014, pág. 80)

Esto se tradujo en un cambio en los medios utilizados, de manera que en 2012 la televisión pasó de representar el 66% del total al 47%, 19 puntos menos. AEDE (2014) lo explica así:

La menor disponibilidad de recursos y un menor periodo en la duración de las promociones obligan a buscar medios que trabajen la notoriedad y la rapidez de impacto en el corto plazo. (pág. 80)

Gráfico 24: Evolución de la actividad promocional y la inversión en publicidad de los diarios 2011-2016



Fuente: AEDE. Cuentas de Resultados.I2P, Arce Media, Media Hot Line. Elaboración propia

7.2.4 Evolución del gasto de personal

Consideramos imprescindible en esta investigación realizar una breve aproximación a una de las variables de las cuentas de resultados referente a los gastos operativos, los gastos de personal.

Durante los años de estudio, los medios realizaron políticas de ajustes de personal y reestructuración de las plantillas que supusieron un cambio de rumbo respecto a los equipos humanos de los medios de información tal y como se habían distribuido hasta el momento.

Como se observa en la Tabla 11 los gastos de personal fueron reduciéndose cada año, pasando de 494,78 millones de euros en 2011 a suponer 372,4 mm€ en 2016, una diferencia de 122,38 mm€ y un descenso del 24,73%.

Paralelo a este descenso del gasto de personal, se produjo una reducción de la plantilla media, pasando de 8.274 empleados de media en 2011 a los 6.810 en 2016, o lo que es lo mismo, las empresas de periódicos contaban con 1.464 empleados menos que cinco años atrás, una reducción del 17'7% respecto a 2011.

Es importante destacar que este descenso de la plantilla media no fue consecutivo en cada ejercicio como si ocurría con los gastos de personal, sino que el punto más bajo de la serie se alcanzó en el año 2013 con 6.693 empleados de media y se observa cómo, a partir de ese año, las plantillas van creciendo, aunque muy lentamente, a pesar de caer el gasto de personal. Esto se traduce en una reducción del coste medio por trabajador, que ya en 2016 se situó en 54.700 euros, un 8,83% menos que en el año 2011, cuando el coste medio por trabajador estaba en 60.000 euros.

Tabla 11: Evolución del gasto de personal y la plantilla media de los diarios (2011-2016)

Evolución de la ocupación publicitaria de la prensa 2008-2016						
Conceptos	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Gastos de personal	494.782	469.943	404.822	394.315	391.160	372.420
Plantilla media	8.274	7.436	6.693	6.683	6.763	6.810
Coste medio trabajador*	60	63	60	59	58,4	54,7

*Miles de euros/empleado

Fuente: Cuentas anuales, Deloitte, AEDE. Elaboración propia.

**BLOQUE III: ESTUDIO DE LA VISIÓN DE LOS
PRINCIPALES GRUPOS DE COMUNICACIÓN
DEL SECTOR DE LA PRENSA**

8 Capítulo 8: Encuadre contextual de la investigación cualitativa

8.1 Diversificación del negocio de la prensa

En el escenario adverso para la prensa descrito, caracterizado, fundamentalmente, por el descenso de los ingresos tradicionales y los cambios en el mundo publicitario que suponen prácticamente una revolución, “nadie parece tener a día de hoy las claves para asegurar que en el futuro el negocio de la información pueda seguir siendo precisamente eso: un negocio” (Nafría , 2012, pág. 36).

Es por esto que los principales grupos editoriales de todo el mundo han ido diversificando su negocio desde el meramente informativo, hacia áreas cercanas, pero no idénticas. Se trata, como dicen los editores en el Libro Blanco de la Información (2017) de indagar en las “nuevas oportunidades para desarrollar otras fuentes de ingresos que complementen los tradicionales de la publicidad y las ventas de productos” (pág. 141) que les ofrece a los medios “la disponibilidad de información de primera mano sobre los usuarios” (pág. 142).

Esta diversificación del negocio es, para muchos, la clave de la subsistencia del negocio de la prensa. “Diversificar es sinónimo de expansión, crecimiento, inversión y apertura” (García Murga , 2016, pág. 140). En esta idea coinciden también los editores, que consideran que el mayor peligro para la subsistencia de los medios es la “reticencia a innovar” (WAN-IFRA, 2017, pág. 34). Es más, según esta encuesta, las perspectivas de futuro de las empresas de medios dependen de la medida en que puedan diversificar sus fuentes de ingresos. Siete de cada diez de los editores encuestados consideraban que a corto plazo (en los próximos 12 meses) necesitarían que hasta un tercio de sus ingresos provengan de fuentes no tradicionales (es decir, la publicidad tradicional y las ventas de contenido) para satisfacer las expectativas de ingresos de la compañía. Es más, pensando en el medio – largo plazo (de 3 a 5 años), el 24% de los encuestados esperaban que más de la mitad de sus ingresos tendrán que venir entonces de esos nuevos flujos de capital.

Es decir, nos encontramos ante el paradigma de que “los medios sobrevivirán en la medida que sean capaces de mirar más allá de los modelos de negocio tradicionales” (Rossi, 2017, párr. 21), capaces no solo de diversificar, sino también de innovar. Algunas corrientes van más allá y hablan incluso de hibridación (Cerezo J. , 2017) de modelos de negocio, en la búsqueda de la estrategia que la prensa debe llevar en el futuro.

A la hora de identificar la tipología de nuevos ingresos para los medios, se están observando dos corrientes principales. Por un lado, la diversificación del negocio se está realizando de forma relacionada con el propio negocio de la creación de contenidos de la prensa. Por otro, las empresas editoras están explorando oportunidades más allá de su objetivo principal hasta la actualidad. Ruiz y Nogales-Bocio (2018) lo definen de la siguiente forma:

Diversificación es la tendencia por la cual una empresa entra en nuevos mercados mediante la inversión en nuevas corporaciones. La diversificación puede ser relacionada o no relacionada, dependiendo de si existe o no algún tipo de conexión entre los negocios antiguos y nuevos de la compañía. Esta es una dinámica cada vez más frecuente en las empresas mediáticas. (pág. 226)

Si bien antes de entrar a detallar estos ejemplos de nuevos ingresos, conviene identificar dos tipos principales en función de la relación comercial que se establece. Cuando la relación comercial se realiza entre empresas, *business-to-business* hablamos de modelos de negocio *B2B*. En el caso de que la relación comercial la establezcan empresas con el usuario final, se habla de *business-to-consumer* (*B2C*). Es cierto, que en algunos modelos ambas variantes son posibles (Cerezo J. , 2017). Como expone García Murga (2016), cualquiera de estos modelos de negocio para la búsqueda de nuevos ingresos de la prensa, pueden ser planteados de dos formas. Por un lado, aquellas fórmulas que ponen el foco en la audiencia pretenden para ganar usuarios o aumentar de alguna forma sus ingresos con los ya existentes. Por otro lado, existen los modelos de negocio que ponen el foco en el anunciante, que pretenden generar ingresos a través de alternativas a la publicidad impresa.

8.1.1 Diversificación relacionada

Aquellos editores que han decidido realizar una diversificación relacionada con su negocio, buscan oportunidades de generar nuevos ingresos combinando su actividad principal con otras relacionadas directamente con ella: la creación de contenidos. La clave de este éxito radica en que las dos acciones consigan cosechar mejores resultados de manera conjunta, que los que generarían por separado. Se trata de un modelo de diversificación horizontal, ya que se mantiene el enfoque de producto respecto al tradicional y solo cambia el tipo de contenido.

8.1.1.1 Agencias de marketing de contenidos

Un estudio elaborado por Newswhip (2017) concluye que el 70% de las personas prefieren conocer a una marca a través de sus contenidos y no a través de su publicidad. Y esto los medios los saben. Como apunta Cerezo (2017) “son muchos los medios que ya disponen de departamentos especializados en marketing de contenido para sus clientes y para terceros” (pág. 7).

Esta proporción de servicios de los medios a los anunciantes (B2B) no es algo nuevo. Tradicionalmente, los medios ofrecían estos servicios a los anunciantes que lo requerían, pero en la era digital este requerimiento se multiplica. No solo *branded content* y desarrollo de contenidos, algunos medios cuentan con agencias propias de marketing digital en las que ofrecen a sus anunciantes desde la creación y mantenimiento de un sitio web hasta la gestión SEO, SEM o de las redes sociales. En definitiva, “comercializar a anunciantes productos y/o servicios que el editor ya utiliza para sí mismo” (García Murga, 2016, pág. 141).

Los medios siempre han tenido esta posibilidad. Lo que ha cambiado en la actualidad es la necesidad que el anunciante tiene de diferenciarse de los demás, y en esa búsqueda, ha empezado a dar importancia a los contenidos. En estos casos,

el medio no solo ofrece la posibilidad de elaborar contenidos no estrictamente informativos (*branded content*), sino también la posibilidad de que esos contenidos se distribuyan a través de sus redes.

Palacio (2019) define el *branded content* como el contenido que “con la indicación, más o menos explícita, de que dicho contenido ha sido elaborado por encargo de y pagado por un anunciante” (pág. 19).

8.1.1.2 Verticales

Una de las tendencias más utilizadas en la búsqueda de nuevos ingresos entre la prensa es la personalización de contenidos en la búsqueda de nuevas audiencias. Se trata de una apuesta por la “verticalización”, lo que permite “un mayor conocimiento del cliente y la capacidad de ofrecer productos y servicios más acordes con las demandas del usuario”, con el objetivo final de “potenciar la diversificación de ingresos a través de la publicidad o del *ecommerce*”. (Cerezo J. , 2017, pág. 43). Es decir, el autor sostiene que través de estos portales verticales, los medios pretenden llegar a públicos más especializados, abriendo un abanico de posibilidades para sus anunciantes a través de la publicidad nativa y el *branded content*.

Existen numerosos ejemplos y cada día nacen nuevos. Se trata, por lo general, de sitios web especializados en temáticas concretas, como puede ser la moda, la gastronomía, el deporte o la salud. Algunos de estos verticales nacen ligados a la cabecera principal y otros actúan como negocios independientes. El contenido puede presentarse en cualquier formato, pero son muchos los medios que están apostando por el vídeo como producto principal dado su alto consumo.

La publicidad nativa se basa en la inclusión de los mensajes publicitarios dentro del contexto de un contenido (artículo o reportaje) a través, por lo general, de imágenes o audio. “Esta publicidad se basa en la hipótesis de que el mensaje publicitario resulta más eficaz en aquellos entornos en los que el consumidor se siente cómodo, cuando es atraído por un contenido de su interés” (AMI, 2017, pág. 142).

8.1.1.3 *Marketplaces* de contenidos y publicidad

Tampoco es una fórmula novedosa pero sí en auge en la búsqueda de los medios de nuevos ingresos. Poner a la venta contenidos, bien hacia otras empresas (B2B) pero también hacia el usuario final (B2C) es una forma de aumentar las ganancias en el mundo digital. Entendiendo por contenidos en todas sus versiones: textos, infografías, imágenes, vídeos, etc. No solo de elaboración propia, sino también ajenos, ofreciendo una amplia plataforma.

Dentro de esta variante, existe la tendencia cada vez más utilizada de la creación de *marketplaces* de publicidad, destinados a “aunar esfuerzos contra el creciente poder de las plataformas tecnológicas” (Cerezo J. , 2017, pág. 28) y la expansión de la publicidad programática.

Del mismo modo que trabajan los *marketplaces* más conocidos, como Amazon, Mercado Libre o Uber, conectando a ‘vendedores’ y ‘compradores’ a cambio de una comisión; los *marketplaces* de contenidos son plataformas donde se comercializan contenidos en los distintos formatos ya mencionados.

8.1.2 Diversificación no relacionada

La diversificación del negocio de la prensa de una forma no relacionada supone mayor riesgo para los editores, aunque un abanico mucho más amplio de posibilidades de conseguir ingresos. Por un lado, estas nuevas inversiones pueden venir dadas por las características del propio mercado. Por un lado, ciudades o regiones pequeñas pueden poseer un ecosistema donde las sinergias pueden conducir al éxito de un nuevo servicio, mientras que, en mercados de gran tamaño, es necesaria una economía de escala, con más inversión y riesgo (García Murga , 2016). Otro criterio a tener en cuenta para la diversificación no relacionada del negocio es “cómo encaja la nueva idea con el posicionamiento de la marca editorial,

y a partir de ahí el análisis de si la relación con el cliente actual podría convertirse en soporte de ese nuevo proyecto” (García Murga , 2016, pág. 141).

8.1.2.1 Eventos

No es una práctica nueva para los negocios editoriales. Si bien es cierto que siempre ha formado parte de su diversificación de negocio relacionada con su actividad principal, la organización de eventos no relacionados directamente con su negocio sí es más novedoso en la búsqueda de ingresos.

Los eventos no suponen solo un complemento de ingresos para las empresas de comunicación, sino también contribuyen a hacer crecer su grado de influencia. En cuanto a los ingresos, el diseño y ejecución de eventos combina por lo general dos tipos: por un lado, la venta de entradas y por otro el patrocinio (Cerezo J. , 2017, pág. 22).

En la actualidad, las marcas muestran un gran interés por los eventos y por eso son una buena fuente de ingresos para los medios. No solo a nivel nacional, los eventos pueden suponer importantes oportunidades para medios locales o regionales. Aún así, los propios editores aseguran que “se trata de un negocio muy especializado que entraña esfuerzo, inversión y riesgo y en el que no todos los medios pueden o deben entrar” (AMI, 2017, pág. 142).

8.1.2.2 Media for equity

La actual emergencia de pequeñas empresas o negocios conocidas como ‘*start-ups*’ ha supuesto una oportunidad para las empresas de medios que muchas han sabido aprovechar. Por un lado, les ofrece la posibilidad de desarrollar ideas de negocio que no pueden hacer por la estructura interna de una empresa periodística. Pero también contribuyen a su desarrollo digital, al mismo tiempo que son aprovechadas como potenciales fuentes de ingresos.

El modelo seguido mayoritariamente es el conocido como ‘*media for equity*’, por el que la empresa editora consigue una participación en la *start-up* a cambio de publicidad. En ocasiones, el intercambio puede incluir servicios de asesoría o ‘*mentoring*’ (Cerezo J. , 2017, pág. 28). En el ‘*media for equity*’ los ingresos para las empresas de medios pueden provenir de dos variantes. Por un lado, del beneficio del propio negocio de la *start-up* de la que participa. Por otro, y algo más frecuente, “capitalizando su participación al venderlo a un tercero (movimiento conocido como ‘*exit*’ o desinversión” (Cerezo J. , 2017, pág. 28).

8.1.2.3 Comercio electrónico

La venta de productos por parte de los grupos editoriales no es algo nuevo. Tradicionalmente, se han puesto en marcha en las versiones impresas de los diarios promociones con variedad de productos. Con la digitalización de los medios, esta forma de generar ingresos para las empresas periodísticas ha crecido. A través del comercio electrónico, los medios ofrecen diferentes productos y servicios para generar ingresos.

La forma más habitual de obtener estos ingresos es a través de la ‘intermediación’. “La marca editorial ofrece productos que su lector compra a un tercero. Los ingresos provienen de una comisión por esa intermediación en la venta” (García Murga , 2016, pág. 144).

La clave en este negocio se encuentra en definir correctamente los productos que interesen a sus lectores y la forma de hacerlo. En este sentido juegan un papel clave los verticales. Como ya se ha detallado, son portales especializados, generalmente de ‘*branded content*’, en los que los medios pueden poner a la venta productos, relacionándolos con contenidos específicos. “Gracias a que la mayor segmentación y afinidad con los usuarios ofrece buenas oportunidades para el desarrollo del comercio electrónico” (Cerezo J. , 2017, pág. 12).

Figura 2: Funnel de ventas



Para entender el éxito de este tipo de comercio electrónico es preciso explicar que el proceso de venta online se basa en el denominado ‘*funnel* de ventas’ o ‘embudo de conversión’, en el que se recogen los distintos estadios del usuario desde que llega a un site hasta que se convierte en cliente. Como explica Cerezo (2017) en su informe, la gran capacidad de los medios para generar audiencias y la confianza que ofrecen como marcas, son “fundamentales en los primeros estadios del proceso”, como son el descubrimiento y la consideración (pág. 12).

8.2 Tendencias generales del sector de la información

Como estamos exponiendo en esta investigación, los medios de comunicación atraviesan una transformación muy profunda marcada por varios procesos de cambio y sus respectivas consecuencias, tales como: la caída del número de cabeceras en papel, el recorte del volumen de difusión y de la inversión publicitaria o las nuevas formas de lectura del usuario tradicional de prensa, que poco a poco lee más la prensa en formato digital.

We must emphasize that ICT (information and communication) are forcing the media to live together and inserted in a whole new model of media and

functions. Ask yourself the following: don't you think there are so many apps and sources and information services nowadays? Don't you think many of those new apps did the job of traditional press? All this new computing model that has emerged with online fabrics, social networks and digital media, with media concentration achieved, offering it all at once with just one click, providing content from images and sound to messages audiovisual and text, incorporating both the same instrument over other media, such as telephone, television, messages, calendar and computer, force the new media company to diversify and radically restructure its entire model, adapting to the new market and culture of the third millennium in which we live (García-Alonso, 2019, pág. 67)

Esos cambios se suceden dentro de una cultura muy visual y mediatizada donde el protagonista es el usuario y sus nuevos hábitos de consumo. Las repercusiones del nuevo escenario se han sentido en la empresa informativa, en el producto y también en las condiciones de los profesionales del medio tal y como señala Díaz Nosty (2011):

La situación se ha resuelto frecuentemente con el despido masivo de periodistas, el cierre de corresponsalías y servicios externos, la reducción en el número de páginas y el recorte en la amplitud y variedad de las agendas. Esto es, con pérdida de calidad, que incluso se ha rubricado en algunos casos con la elevación del precio del ejemplar impreso. (pág. 56)

En cuanto a los hábitos de consumo, una de las principales tendencias actuales es el consumo *multipantalla*. Significa que el usuario utiliza varios dispositivos para estar conectado, es decir, puede comenzar a reproducir un contenido en un dispositivo y terminar de reproducirlo en otro, o consumir un contenido en una pantalla y comentarla en otra pantalla para las redes sociales. En el ámbito de la prensa, la tendencia apunta hacia el consumo multiplataforma de noticias. El usuario no solo accede a través de la página web del periódico, sino que también lo hace a través del móvil, la tableta o a través de diversas redes o plataformas. Las redes sociales han jugado un papel esencial en el modo de comunicarnos. De hecho, su uso ha crecido notablemente en los últimos años convirtiéndose en una de las vías de acceso a la información más habituales. La penetración del consumo pasivo de información de los usuarios de periódico es directamente desde las redes sociales. El consumo semanal de información a través de redes sociales (56,8%)

supera al consumo de la prensa de papel (56,2%), aunque está por debajo de la prensa online (84,3%) o televisión (93%).

Nuevos medios y nueva prensa. Indudablemente, nuestra prensa de hoy dista mucho de ser igual a la de hace poco más de una década. Sobran pruebas de todas las grandes variaciones, avances y transformaciones radicales que estamos viviendo. Quien desee subsistir en el mercado informativo, necesita diseñar un nuevo modelo de negocio, totalmente distinto, que sea eficaz y viable, pero absolutamente diferente y capaz de sustentar rentablemente la empresa informativa. Ni la sola publicidad, ni menos aún la venta al público, pueden servir actualmente ellos solos como sustentos económicos de la actividad periodística. (García-Alonso, 2014 B, pág. 729).

También hay que destacar el papel que juegan los buscadores que han influido en la manera que los usuarios tienen de navegar y en la forma en la que los periodistas y la empresa periodística trabajan. El Gobierno aprobó en 2014 la Ley 21/2014, de 4 de noviembre, por la que se modifica la Ley de Propiedad Intelectual y la LEC, también llamada tasa Google, que obligaría a pagar a los agregadores de noticias y prestadores de servicios por enlazar y mostrar contenido de los medios de comunicación. En palabras de Muñoz (2009), “Google es la plaga final para la prensa” (pág. 8). El autor asegura que no solo se está quedando con la mayor parte de la tarta publicitaria de los diarios, sino que se sirve de sus contenidos completamente gratis para aumentar su negocio publicitario. En la búsqueda de alternativas para el futuro de la industria, la prensa online y offline, está investigando la manera más rentable y eficaz de gestionar su negocio.

Las claves no son únicas, pero tienen en común la búsqueda de alternativas para hacer frente a una serie de retos como: flexibilizar su estructura de negocio tradicional, crear propuesta de valor para los consumidores y marcas o conseguir el máximo retorno publicitario en el soporte.

Otro de los grandes retos es crear contenidos que fidelicen a la audiencia y convertirla en prescriptora y suscriptora. Las empresas periodísticas deben buscar y encontrar soluciones únicas para contrarrestar la bajada de la difusión, la caída de lectura de diarios y el descenso en los ingresos publicitarios. Una de las fórmulas

que se imponen como vía de nuevos ingresos es el pago por contenidos. Un estudio elaborado por el Instituto Reuters (2017) asegura que la cultura de la gratuidad está desapareciendo de forma paulatina y que el número de usuarios que pagan por suscribirse a los medios de comunicación digitales está creciendo de forma gradual.

Los editores y los medios de comunicación se preguntan hacia dónde va el mercado y cuál es el mejor modelo para generar beneficios. Las tendencias que exponaremos a continuación se han presentado entre 2016 – 2018 (periodo que comprende el último año de estudio de esta investigación y el año en el que hemos entrevistado a los principales responsables de los grupos editores del país y que detallaremos más adelante).

8.2.1 Tendencias según AEDE

La prensa online y offline están buscando la manera más rentable y eficaz de gestionar su negocio y tienen que hacer frente a una serie de retos:

- Flexibilizar la estructura del negocio tradicional. Un proceso que a está en marcha y en el que habría que incluir nuevas fórmulas como la robotización de procesos de bajo valor añadido o la colaboración con otros editores.
- Nuevo modelo operativo y organizativo. AMI propone adaptar el modelo actual al nuevo contexto para así maximizar el valor de sus audiencias y la rentabilidad de los contenidos.
- Experiencia de consumo. Los máximos exponentes de esta nueva tendencia son los grandes operadores de televisión de pago, donde la experiencia del usuario es tan importante como el contenido que se ofrece.
- Crear una parrilla de contenidos de acuerdo al perfil de la audiencia, en un contexto de “exceso” de oferta.
- Dar más protagonismo a la marca. Para ello propone adaptar la propuesta de valor hacia las marcas para generar nuevas vías de ingreso. En este punto,

destaca la importancia *del brandend content, content marketing y el e-commerce*.

- Maximizar el retorno publicitario en el soporte online:
 - Crear alianzas con otros medios que permitan generar una escala de inventario digital.
 - Poner en valor el inventario utilizando la publicidad de calidad.
 - Implementar nuevas fórmulas de medición con el objetivo de pasar de un modelo de comercialización basado en costes por *click* (método de facturación por el cual el anunciante paga por cada *click* que el anuncio reciba) al coste por tiempo de visualización cualificado (cantidad de tiempo un espectador ha decidido ver el vídeo).

Por todo ello, “la capacidad de los editores para trabajar conjuntamente e impulsar iniciativas de cambio será clave para determinar el futuro del sector en los próximos años” (AMI, 2017, pág. 51).

8.2.2 Tendencias según la Asociación Mundial de Editores (WAN-IFRA)

El estudio World Press Trends (2018) sobre las tendencias del mercado periodístico mundial elaborado por WAN-IFRA, la Asociación Mundial de Periódicos y Editores, destaca las siguientes tendencias:

- El pago por contenidos continúa creciendo a un ritmo constante, principalmente a partir de los esfuerzos intensificados en Europa y América del Norte.
- La confianza en los medios puede estar en un mínimo histórico, pero la confianza en los periodistas y el periodismo de calidad está aumentando, especialmente en comparación con las plataformas.

- Los editores continúan centrando su atención en un modelo comercial más enfocado en el usuario y en el consumidor.
- Si bien la publicidad impresa sigue cayendo (dos dígitos en muchos países occidentales) y el crecimiento de la publicidad digital sigue siendo lento, esos ingresos aún representan casi el 42% de los ingresos generales de los editores.
- A pesar de la agitación que existe en torno a la publicidad digital, el gasto global total en publicidad sigue creciendo y para competir con los gigantes de la tecnología, las editoriales están formando alianzas publicitarias en todo el mundo.
- Es más probable que los usuarios accedan directamente a los periódicos (principalmente desde dispositivos móviles) que a los sitios sociales.
- A pesar de las dificultades que atraviesan los periódicos impresos en gran parte del mundo, investigaciones recientes muestran que el tiempo dedicado a la edición impresa frente a la digital no tiene comparación.
- Los editores han acelerado la innovación en la búsqueda de la transformación digital, pero la pregunta persistente es: ¿están siendo lo suficientemente rápidos?

El informe World Press Trends también se pregunta si existen una relación entre los niveles de confianza que los usuarios tienen de los medios y la situación económica que atraviesan los medios. La respuesta según WAN-IFRA es afirmativa. La confianza, dice el texto, debe ser un activo al que prestarle mucha atención en el actual contexto. Además, WAN –IFRA, al igual que AMI, coincide en incluir como tendencia el pago por contenidos. Los medios de comunicación de todo el mundo siguen buscando e implementando fórmulas que les permitan financiarse y garantizar su supervivencia. Hasta ahora, la principal fuente de ingresos de los periódicos era la publicidad, sin embargo, y tal y como hemos analizado en esta investigación, la inversión publicitaria cada vez es menor e insuficiente para hacer rentables los medios de comunicación. La crisis publicitaria es uno de los elementos que ha impulsado el pago por contenidos en los periódicos,

aunque existen otros como el actual poder de las plataformas de distribución, la proliferación de noticias falsas, la victoria de Donald Trump como presidente de Estados Unidos o el *Brexit* (Cerezo J. , 2017). Además, el pago por contenidos permite a los medios de comunicación conocer más a su cliente (quién es, cuánto tiempo pasan en cada página, cuándo superan los artículos del muro de pago, etc.) valiéndose de las herramientas de medición de marketing. Son esas herramientas precisamente, las que ayudarán a que el usuario se convierta en un suscriptor.

8.2.3 Dispositivos móviles y aplicaciones

Los dispositivos móviles han cambiado la manera de consumir información, generando retos muy importantes para los editores de prensa. Según el informe La Sociedad de la Información elaborado por la Fundación Telefónica (2015), en 2014 España se confirma dentro de la Unión Europea como el país líder en telefonía móvil, con el 81 % de teléfonos sobre el total, 10 puntos más que la media europea. Además, también desvela que dos de cada tres españoles utilizan más de un dispositivo para acceder a internet, un resultado superior al de Reino Unido o incluso los Estados Unidos. En total, en nuestro país hay 23 millones de usuarios activos que realizan 3,8 millones de descargas diarias de aplicaciones. Además, el tiempo de acceso a medios digitales dedicado desde dispositivos en movilidad supera por primera vez al que se dedica desde un PC, (53% frente a 47 %). Los llamados *millennials*, aquellos nacidos entre 1981 y 1995, son fundamentales para las grandes compañías de medios. Yuste (2015) habla así del papel que juegan los más jóvenes:

Las tecnologías digitales y, especialmente, Internet presentan a los jóvenes un entorno completamente distinto y con nuevas posibilidades para relacionarse con los demás y para acceder a la actualidad informativa desde una posición que se acerca más a su vida diaria y que se enmarca dentro de una comunidad más confiable. (pág. 182)

Yuste (2015) también pone acento en el hecho de que los más jóvenes están dejando de consumir prensa escrita:

La pérdida de lectores que registran las cabeceras tradicionales entre este grupo de edad -que también se observa entre otros segmentos de la población, pero en un porcentaje menor- se ha constatado a lo largo de diferentes investigaciones sobre el tema y es consecuencia del traslado que han protagonizado este público hacia otros soportes como la televisión, pero sobre todo Internet y las redes sociales en busca de contenidos más afines y que respondan de mejor manera a sus intereses (...). Hay que advertir, no obstante, que la caída de lectores no es tanta en el caso de los medios digitales (incluyendo aquí las ediciones online de los periódicos impresos). (pág. 179)

Según una investigación de The Reuters Institute for the Study of Journalism (2016), las personas de entre 18 y 24 años prefieren utilizar el soporte digital para informarse. El estudio, basado en una encuesta realizada a 50.000 ciudadanos de 26 países como Reino Unido, España y Estados Unidos, desvela que Facebook es la plataforma que más usan los jóvenes para acceder a la información (59%), seguida de WhatsApp (28%), YouTube (27%) y Twitter (19%).

Otra investigación, el Informe Mobile en España y en el Mundo (2016) elaborado por Ditrendia confirma que el 41% de los españoles accede a las redes sociales desde el móvil, lo que nos sitúa muy por encima de la media global del 27%. Los jóvenes son los mayores consumidores de redes sociales desde el móvil. De hecho, los usuarios de entre 18 y 34 años dedican una media de 29,6 horas al mes a las redes sociales, mientras que los mayores de 55 años tan solo emplean 18,3 horas. Las actividades fundamentales que se realizan en Internet a través de las tabletas son navegar (71,8%), visualizar videos (60,4%), acceder al correo (58,2%), y leer noticias (57,1%).

Este nuevo entorno digital protagonizado por las redes sociales se caracteriza por la integración multimedia, personalización, geolocalización como una subcategoría de personalización y participación de los usuarios. (Scolari , Navarro , Pardo , García , & Soriano , 2009)

9 Capítulo 9: Proceso de la investigación cualitativa

9.1 Formato empleado y cuestiones planteadas

Para esta investigación, se han realizado un total de cinco entrevistas en profundidad, presenciales, con una duración media de 40 minutos que ha dado lugar a más de 300 minutos de grabación (anexo 1).

Para Denzin y Lincoln (2013) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” (pág. 643). La entrevista es considerada “como uno de los instrumentos más poderosos de la investigación” (McCracken, 1988, pág. 8). Estas entrevistas han seguido el formato de semiestructuradas, que según Corbetta (2007) son aquellas en las que:

El investigador dispone de un ‘guion’, que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el entrevistador puede decidir libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y el modo de formular las preguntas. (...) Esta forma de realizar la entrevista concede amplia libertad tanto al entrevistado como al entrevistador, y garantiza al mismo tiempo que se van a discutir todos los temas relevantes y se va a recopilar toda la información necesaria. (...) En general, el entrevistador no abordará temas que no estén previstos en el guion, pero tiene libertad para desarrollar temas que vayan surgiendo en el curso de la entrevista y que considere importantes para comprender al sujeto entrevistado, aunque no las incluya en el resto de las entrevistas. (págs. 351-352)

La elección de esta modalidad de entrevista se justifica en que no podríamos haber accedido a las realidades de cada uno de los grupos editoriales sin hablar directamente con sus máximos responsables, debido a que se trata de opiniones sobre el presente y futuro del sector que no están plasmadas en otros soportes.

Estos responsables de los grupos editoriales son recelosos a desvelar sus cartas sobre sus reales vías de ingreso o su visión pesimista u optimista del futuro, y por eso se ha decidido realizar entrevistas semiestructuradas partiendo de un guion inicial.

Como explica Corbetta, (2007) es frecuente la elección de esta modalidad de entrevistas “cuando la problemática (...) evoca tal complejidad de dimensiones que las respuestas resultan totalmente imprevisibles (y difíciles de sintetizar en pocas palabras)” (pág. 303). De esta forma, las entrevistas semiestructuradas realizadas partían de un guion inicial que tenía como objetivo recopilar los siguientes diez aspectos principales:

- 1 - Situación actual de la prensa.
- 2 - Situación actual del periodismo.
- 3 - Digitalización de diarios.
- 4 - Pago por contenidos digitales y suscripciones
- 5 - Papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial.
- 6 - Necesidad de fusiones de grupos editoriales.
- 7 - El papel de las grandes tecnológicas (Google, Facebook, Amazon...) en el futuro del negocio de los editores.
- 8 - El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico
- 9 - La publicidad
- 10 - Visión sobre el futuro del sector

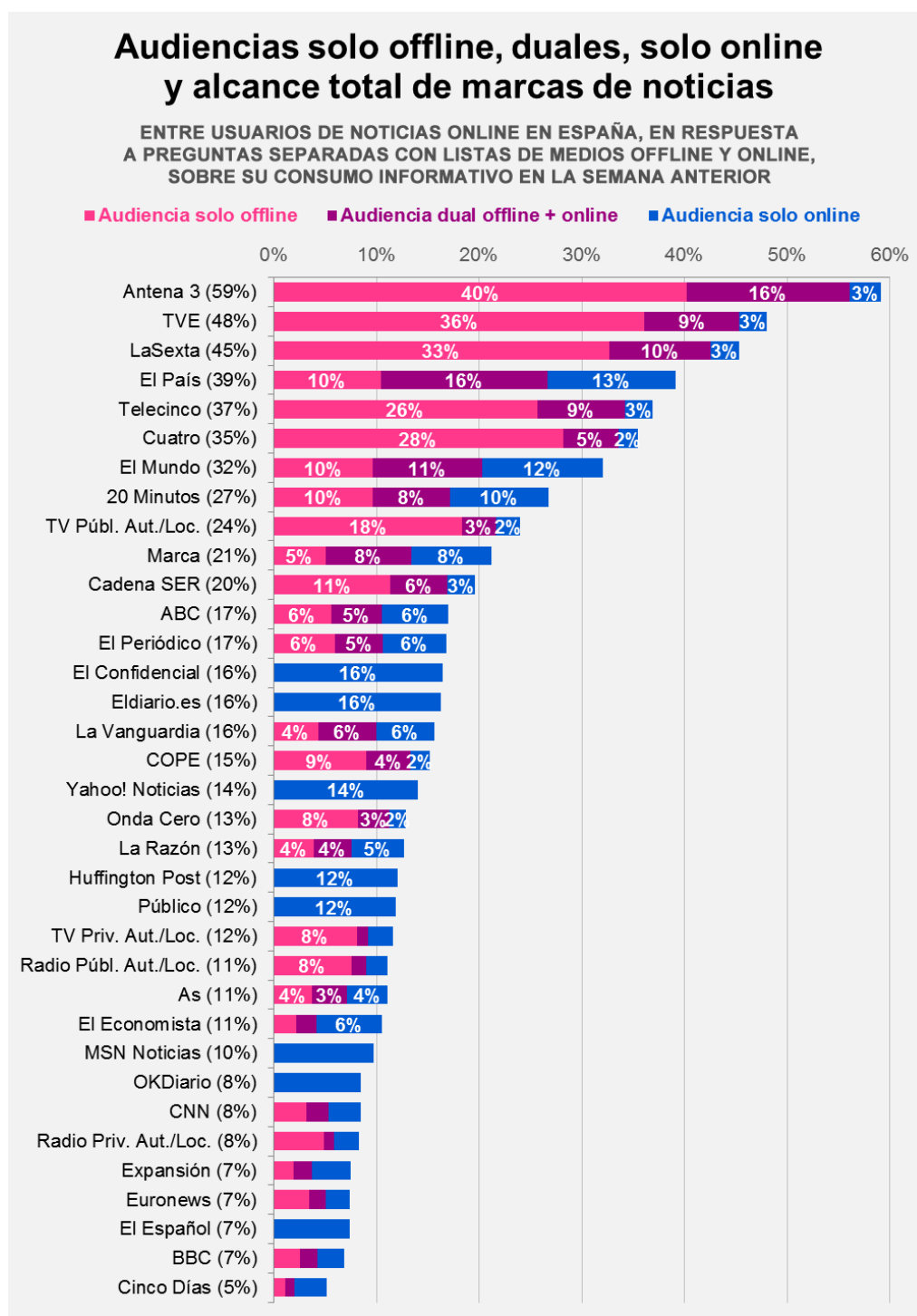
En el caso de los responsables de empresas editoras de diarios nativos digitales, hemos seguido la misma estructura de conclusiones, solo sustituyendo el punto tres por ser un tema propio de la prensa escrita, por otro asunto en la misma línea, pero más acotada al mundo de los medios digitales. En este caso cambiamos “Digitalización de diarios” por “Opinión por la proliferación de medios digitales”.

9.2 Elección de la muestra

Para abordar el trabajo de campo planteado, hemos optado por conocer la realidad de siete de los grupos editores de prensa líderes en España, tanto de prensa escrita

como digitales, todos ellos claros exponentes de la hipótesis que se ha planteado inicialmente. De esta forma, por parte de los editores de prensa escrita y digital, se ha entrevistado a Luis Enríquez, consejero delegado de Vocento; Manuel Mirat, consejero delegado del Grupo Prisa; Antonio Fernández Galeano, presidente y consejero delegado de Unidad Editorial; Carlos Godó, presidente del Grupo Godó; Fernando de Yarza, presidente de Grupo Henneo. Además, hemos incluido en la muestra a los principales responsables de El Confidencial, Alberto Artero; y ElDiario.es, Ignacio Escolar; ambos en 14º y 15º puesto de audiencia semanal online según el Digital News Report.es 2017: noticias en manos de la audiencia, elaborado el Reuters Institute de la Universidad de Oxford en colaboración con la Universidad de Navarra (ver Figura 2) que corresponde con puestos 1º y 2º en cuanto a medios nativos digitales.

Figura 3: Audiencia semanal online. Digital News Report 2017.



DIGITALNEWSREPORTES 2017 © · @digitalunav

Encuesta online de YouGov para Reuters Institute Digital News Report

Enero-febrero 2017 · n=2006 usuarios de noticias online en España

Universidad de Navarra · CENTER FOR INTERNET STUDIES AND DIGITAL LIFE

9.2.1 Entrevistados

9.2.1.1 Antonio Fernández Galiano, presidente de Unidad Editorial

Aunque su vida profesional comenzó en el mundo financiero, en concreto en el Banco Central, ha sido en el sector de los medios de comunicación donde ha desarrollado gran parte de su carrera profesional. A principios de los años 90, Antonio Fernández Galiano entra a formar parte del equipo empresarial de Unedisa, la editora del diario El Mundo. En el año 2004 fue designado director general y un año más tarde nombrado consejero delegado de Unidad Editorial. Desde 2011 ocupa la presidencia del grupo.

Antonio Fernández Galiano es Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Asesoría Jurídica de Empresas por el Instituto de Empresa y tiene un Programa de Dirección General en el IESE. Ha sido también profesor de Derecho Civil en la Universidad San Pablo-CEU.

9.2.1.2 Carlos Godó, consejero delegado del Grupo Godó

Carlos Godó Valls es Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona. Su contacto con los medios llegó de la mano de una experiencia internacional donde participó como *stage* en varios periódicos norteamericanos: USA Today, The Tribune, The Washington Post...

Desde el año 2005, Carlos Godó es consejero delegado del Grupo Godó, formando parte de la quinta generación al frente de este grupo familiar. Dentro del holding empresarial editor de La Vanguardia, Carlos Godó ha ocupado otros cargos de responsabilidad como consejero delegado de El Mundo Deportivo, coordinador de Proyectos Editoriales de La Vanguardia, director general de Comunicación y director general de Negocios del Grupo Godó.

9.2.1.3 Luis Enríquez, consejero delegado de Vocento

Licenciado en Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), Luis Enríquez ha desarrollado toda su carrera profesional ligada al sector de los medios y la producción audiovisual.

Entre 1995 y 2000 fue Director Gerente de Aurum Producciones. Ese año, dio el salto a Unidad Editorial, asumiendo las funciones de director gerente de ediciones regionales. Siete años más tarde, fue nombrado director general del grupo editor de cabeceras como El Mundo, Marca y Expansión. Es en 2011 donde es nombrado consejero delegado de otro de los principales grupos editoriales del país: Vocento. Una labor que compatibiliza con otros cargos como consejero al frente de sociedades propiedad del grupo como El Correo o ABC.

9.2.1.4 Manuel Mirat, consejero delegado del Grupo Prisa

Manuel Mirat es licenciado en Derecho, PADE y PDD por el IESE. Y desde 2017 consejero delegado del grupo Prisa.

Inició su carrera en Arthur Andersen y de ahí, aterrizó en PRISA en 1997 asumiendo diferentes funciones corporativas, entre ellas la Dirección Financiera. En 2004, fue nombrado consejero delegado de Prisacom para llevar a cabo el desarrollo digital del grupo, incluyendo las marcas de El País, Cadena SER, As y Cinco Días.

En 2014 fue nombrado consejero delegado de El País y PRISA Noticias, hasta que en 2017 asume la dirección del grupo.

9.2.1.5 Fernando de Yarza, consejero delegado del Grupo Henneo

Fernando de Yarza López-Madrado es desde 2016 presidente de Henneo- Heraldo de Aragón.

Licenciado en Económicas y Empresariales por la Universidad Hogeschool Zeeland de Países Bajos, Fernando de Yarza es además presidente del Círculo Aragonés de Economía y presidente de la Asociación Europea de Editores News Media Europe, que agrupa a más de 2500 periódicos. Pertenece también a la Junta Directiva de la Asociación de Medios de Información (AMI) y ocupa el puesto de consejero ejecutivo de la Asociación Mundial de Editores WAN-IFRA.

9.2.1.6 Alberto Artero, director general de Titania Compañía Editorial S.L.

Licenciado en Ciencias Empresariales por ICADE, Alberto Artero desempeñó durante más de diez años distintos puestos de responsabilidad en el área de gestión de fondos, brokerage de renta variable y banca privada en entidades nacionales o internacionales: BHC, Argentaria, Deutsche Bank...

En febrero de 2006 firma, bajo el pseudónimo de S. McCoy la columna “Valor Añadido” de El Confidencial. Es a este mismo diario a donde llega, tras la salida de Jesús Cacho, como Director General en el año 2007, hasta nuestros días.

9.2.1.7 Ignacio Escolar, director y fundador de Eldiario.es

Ignacio Escolar comenzó su carrera periodística en los medios en 1995 en la Voz de Almería. A partir de ese año, sus colaboraciones se extenderían a revistas como Muy Interesante, Quo o Rolling Stone.

En 1999 aterriza en Informativos Telecinco con la primera sección en los medios dedicada a Internet: El Navegante. De 2005 hasta 2006 trabajó como coordinador de la web informativostelecinco.com.

Tras un periodo dirigiendo el grupo Novotécnica (La Voz de Almería, Cadena SER Almería...) pone en marcha el diario Público del que fue su director hasta su destitución en 2009. En 2012 y con el espíritu y buena parte de la redacción de Público, pone en marcha eldiario.es.

Desde el año 2007 es un colaborador habitual de tertulias de radio y programas de televisión donde participa como analista político.

9.2.2 Descripción de los grupos editoriales

9.2.2.1 Unidad Editorial

Controlada en más de un 95% por la italiana RCS MediaGroup, Unidad Editorial nace en 2007 de la fusión de Unedisa y el Grupo Recoletos.

Según la web del grupo, Unidad Editorial tiene como compromiso social “la producción y divulgación de cultura e información a través del desarrollo y de la innovación de todos los medios de comunicación, sin perder de vista los valores sociales y el prestigio propio de sus marcas”.

Cuenta con importantes cabeceras históricas de prensa, entre las que destacan El Mundo, Marca y Expansión. La editora destaca además en el ámbito de las revistas con algunas publicaciones especializadas en mujer como Telva o Yo Dona, Actualidad Económica en economía, o Diario Médico en salud.

En el terreno audiovisual cuenta con la primera cadena de radio dedicada al deporte, Radio Marca.

Unidad Editorial abarca también otros ámbitos de negocio, contando en el ámbito de la formación con una Escuela de Periodismo y un departamento especializado en Conferencias y Formación. Tiene una editorial, La Esfera de los libros y una distribuidora de prensa, Logintegral.

El grupo ha diversificado además su negocio con eventos (Last Lap) y branded content (UESyndication, UEstudio).

Tabla 12: Principales negocios y marcas del grupo Unidad Editorial

Categoría	Nombre	Descripción
Prensa	El Mundo	Diario generalista
	Marca	Diario deportivo
	Expansión	Diario económico
	Estadio Deportivo	Diario deportivo andaluz
Digitales	elmundo.es	Diario digital de noticias de actualidad.
	marca.com	Diario digital especializado en deporte.
	expansión.com	Diario digital especializado en economía
	telva.com	Portal especializado en mujer
	yodona.com	Portal especializado en moda, belleza y estilo de vida.
	correofarmacéutico.com	Portal dedicado a la actualidad del sector farmacéutico.
	diariomedico.com	Portal de contenidos de salud dirigido a profesionales.
	cuidateplus.com	Plataforma para la educación y prevención en salud.
	fueradeserie.com	Portal especializado en estilo de vida y lujo.
	estadiodeportivo.com	Diario digital de deporte andaluz.
	F5.com	Portal para jóvenes digitales
	Buhomag.elmundo.es	Revista digital mobile para adolescentes
Revistas, suplementos y publicaciones especializadas	Yo Dona	Publicación de tendencias, moda y belleza.
	Telva	Revista especializada en mujer.
	Telva Novias	Publicación dedicada a las bodas.
	Actualidad Económica	Revista de información económica.
	Correo farmacéutico	Semanario del sector farmaceutico.
	Diario Médico	Guía informativa del sector de salud.

	Fuera de serie	Revista de LifeStyle orientada al lujo.
	La Luna de Metrópoli	Guía del ocio en España con planes, restauración...
	Marca Motor	Revista del mundo del automóvil.
	Motor	Suplemento de la actualidad automovilística.
	El Cultural	Suplemento de literatura, arte, teatro, cine y música.
	Crónica	Suplemento de reportajes en profundidad.
	DXT	Suplemento de información deportiva.
	Viajes	Suplemento de viajes y guía de destinos.
	La Otra Crónica	Suplemento de crónica social.
	EME	Suplemento de tendencias y estilo de vida.
	Su vivienda	Suplemento inmobiliario.
	Zen	Suplemento de deporte, nutrición, psicología y bienestar.
	Ifema	Suplemento centrado en la actualidad de Ifema.
	Expansión&Empleo	Suplemento especializado en empleo, formación y RRHH.
Audiovisual	Radio Marca	Radio especializada en contenidos deportivos.
Editorial	La esfera de los libros	Editorial de libros.
Distribución	Logintegral	Distribuidora de prensa, revistas, libros y productos comerciales.
	Orbyt	Kiosko digital y plataforma para la lectura de periódicos y revistas.
Eventos y RRPP	Last Lap	Agencia de organización y comunicación de eventos, marketing y lanzamientos.
Formación	Escuela de Periodismo y Comunicación	Centro de formación adscrito al grupo de medios.
	Conferencias y Formación Unidad Editorial	División centrada en la formación de profesionales y directivos.

Marketing contenidos	de	UE Studio	Departamento de branded content e integración de contenidos.
		UESyndication	Servicio de venta de contenidos del grupo.

9.2.2.2 Grupo Godó

El origen de este grupo de comunicación se remonta 1881 con el nacimiento de La Vanguardia. Desde entonces, cinco generaciones de la familia Godó han estado al frente del rotativo, manteniendo una continuidad hasta el día de hoy.

Más allá del “buque insignia” del grupo, la familia Godó convirtió a la editora en un holding multimedia en 1998, con reorganizó la compañía como un holding multimedia en 1998. En el año 2000 ponen en marcha la emisora de radio RAC 1 con una programación íntegramente en catalán. Un año más tarde el Grupo Godó inaugura 8 TV, una televisión con programación informativa y de entretenimiento.

Dentro de sus negocios, destaca también Mundo Deportivo, diario de información deportiva con un fuerte seguimiento del Fútbol Club Barcelona, y un centro de impresión de periódicos y revistas, CRE-A. Este grupo editorial es, en la actualidad, de los más prolijos en cuanto a participación en otras sociedades y empresas que nada tienen que ver con su actividad principal como grupo editorial.

Tabla 13: Principales negocios y marcas del Grupo Godó

Categoría	Nombre	Descripción
Prensa	La Vanguardia	Diario generalista y de mayor difusión en Cataluña
	Mundo Deportivo	Diario deportivo

Digitales	Lavanguardia.com	Diario digital de noticias de actualidad
	Mundodeportivo.com	Diario digital especializado en deporte
	Rac1.cat	Portal digital de RAC1
	Yaencontre.com	Portal inmobiliario online
Revistas, suplementos y publicaciones especializadas	MG Magazine	Suplemento semanal centrado en estilo de vida
	Vanguardia Dossier	Suplemento que aborda en profundidad un tema de interés desde varios puntos de vista
Audiovisuales	RAC1	Emisora de contenidos generalistas en catalán
	RAC105	Cadena de radiofórmula
	8TV	Televisión en Cataluña
	Veranda TV	Productora audiovisual
	Prisa Radio	Grupo de cadenas de radio
Editorial	Libros de Vanguardia	Editorial de libros
Distribución	CRE-A	Sociedad dedicada a la impresión de periódicos, revistas, catálogos, folletos...
Publicidad y RRPP	Godó Strategies	Servicios integrales de comunicación, marketing, branded content o publicidad programática
Otros negocios de diversificación	CornerJob	App para buscar y encontrar trabajo
	Cuideo	Servicio de asistencia domiciliaria en España
	Deliberry	App de compra en supermercados online

	eShop Ventures	Compañía de gestión de e-commerce
	Glovo	Empresa de entrega a domicilio
	Heygo	Aplicación de anuncios de servicios
	Go-PopUp	Alquiler de espacios en centros comerciales
	Shoperly	Servicios de e-commerce online
	Wallapop	Mercado virtual/Red social
	Shoppiday	App de cupones/sellos
	Ubiquim	Formación online
	Media Digital Ventures	Fondo dedicado a inversiones en compañías digitales

Fuente: Grupo Godó, PRISA, CNMV. Elaboración propia.

9.2.2.3 Vocento

La historia de Vocento es la del grupo editor de diarios más joven de España, aunque entre sus cabeceras tenga a una de las más antiguas, la de ABC. El grupo Vocento nació en 2002 tras la fusión de los editores Grupo Correo y Prensa Española.

Estos dos grupos hunden sus raíces en diarios históricos: El Pueblo Vasco (que en 1938 se fusionaría con El Correo Español) que pusiera en marcha la familia Ybarra en 1910 y ABC, de Prensa española, nacido en 1903, de la mano de Torcuato Luca de Tena.

A día de hoy, el grupo está formado por más de 100 empresas. Su principal activo es el negocio de prensa con una cabecera a nivel nacional y una decena a nivel regional. Vocento también participa del sector audiovisual con una sociedad que explota dos canales internacionales de entretenimiento como son Paramount Channel y Disney Channel, NET TV, una productora y distribuidora de contenidos

audiovisuales, Veralia, y una participación a través de una alianza editorial con el grupo COPE.

Al igual que otros grupos de medios, Vocento ha diversificado su negocio creando empresas o participando en sociedades que no tienen que ver con su actividad principal como editora de medios. Es el caso de Moka, empresa destinada al marketing o Shows On Demand y Music Has No Limits, centradas en la música y espectáculos.

Tabla 14: Principales negocios y marcas del Grupo Vocento

Categoría	Nombre	Descripción
Prensa	ABC	Diario generalista de tirada nacional
	El Correo	Diario regional líder en Vizcaya y Álava
	El Diario Vasco	
	El Diario Montañés	
	La Verdad	
	Ideal	
	Sur	
	Hoy	
	La Rioja	
	El Norte de Castilla	
	El Comercio	
	Las Provincias	
	La Voz de Cádiz	
Digitales	abc.es	
	elcorreo.com	
Agencia de noticias	Colpisa	Agencia de noticias

Revistas, suplementos y publicaciones especializadas	XL Semanal	
	Mujer Hoy	
	Inversión y Finanzas	
	Corazón TVE	
	Código Único	
Distribución	KioskoyMás	
Audiovisual ¹⁰	Net TV	Sociedad que explota dos canales: Paramount Channel y Disney Channel.
	Veralia	Una de las mayores distribuidoras de cine en España y una sociedad compuesta por cinco productoras de contenidos (Europroducciones, Zebra, iZen producciones, BocaBoca y Hillvalley)
	Grupo COPE ¹¹	Cadena de radio generalista
Marketing de contenidos	Moka	Compañía de comunicación y marketing

¹⁰ Participación del 55% en el capital social

¹¹ Alianza editorial que se concreta en un acuerdo de emisión en cadena de los contenidos de COPE en las frecuencias y emisoras propiedad de Vocento (antigua Punto Radio) y colaboraciones y sinergias con el periódico ABC

Eventos	Shows on Demand	Plataforma digital de propuesta de artistas para conciertos
	Music Has No Limits	Compañía de shows musicales y espectáculos.
	Ticketing	Portal de venta de entradas de ocio dentro de los diarios del grupo
Clasificados	Pisos.com	Portal inmobiliario
	Autocasión.com	Portal del mundo del motor para la compra y venta de coches
	Infoempleo	Portal de búsqueda de empleo
Formación	Avanzaentucarrera.com	Portal de formación sobre colegios, cursos, masters...
Innovación	Vocento Media Lab	Laboratorio de ideas para el experimento con nuevos contenidos y formatos
	Eslang	Portal impulsado por Vocento Media Lab para público millennial
Otros negocios de diversificación	Media Digital Ventures	Fondo de inversión en startups
	Gelt ¹²	App de cupones online

¹² Participación del 19,8%

	Oferplan	Portal de descuentos en experiencias
	Local Digital Kit	Empresa orientada a la transformación digital de pymes
	Guapabox	E-commerce dirigido a mujeres basado en la suscripción
	Bookitit	Software de gestión de reservas de agenda y salas online
	Pidecita	Portal de reservas en centros de belleza, spas...

Fuente: Vocento. Elaboración propia.

9.2.2.4 Grupo Prisa

Fundado en 1972 por Jesús de Polanco y José Ortega Spottorno, el grupo Prisa es el principal grupo editor de medios comunicación de nuestro país y uno de los más importantes del mundo. Cuenta con periódicos, radios, medios digitales, audiovisuales y productos editoriales.

Está presente en 23 países a través de sus marcas globales, entre las que destaca El País, como su cabecera de más prestigio en información (papel y digital), LOS40, en el ámbito de la radio musical o Santillana, en la rama editorial-educativa.

Sus marcas alcanzan una audiencia potencial de 700 millones de personas en todo el mundo.

Se estructura en distintas divisiones:

- PRISA Noticias: Aglutina las cabeceras informativas del grupo como El País, Cinco Días o As.

- PRISA Radio: División que reúne a las principales marcas de radio del grupo. En ella destaca la cadena SER o emisoras musicales como Los40, Cadena Dial o Máxima FM. En Latinoamérica cuenta con mucha presencia, especialmente en Colombia con el grupo Caracol Radio.
- PRISA Audiovisual: Bajo el nombre de Grupo Media Capital, destaca la televisión portuguesa TVI o la productora plural Enterteinment con presencia en España y Portugal.
- Editorial: Santillana es una de las marcas insignia del grupo. Especializada en el ámbito de la educación, ha creado multitud de marcas especializadas en este segmento: Sistema UNO, Ritchmond, Aula Virtual...
- Publicidad: A destacar la compañía PRISA Brand Solutions, comercializadora de la publicidad del grupo.

Tabla 15: Principales negocios y marcas del Grupo Prisa

Categoría	Nombre	Descripción
Prensa (PRISA Noticias)	EL PAÍS	Diario generalista de información
	Cinco Días	Diario de prensa económica
	AS	Diario de prensa deportiva
	Le Monde ¹³	Diario generalista francés
Digitales (PRISA Noticias)	El Huffpost	Versión española del popular medio online The Hufftinton Post
	elpais.com	Diario generalista online
	cincodias.com ¹⁴	Diario económico digital

¹³ PRISA ostenta el 50% de su accionariado

¹⁴ Desde abril de 2017 Cincodias.com pasó a llamarse El País Economía, integrándose en su dominio.

	as.com	Diario deportivo online
Audiovisuales (PRISA Radio)	Los40 Principales	Radio musical líder en España
	M80 Radio ¹⁵	Radio musical especializada en temas clásicos de los 80
	La SER	Cadena de radio generalista líder en España
	Máxima FM	Radio musical especializada en música electrónica
	Cadena Dial	Cadena de radio musical especializada en éxitos en español
	Radio Olé	Emisora de radio musical especializada en flamenco
	ADN 91.7	Emisora chilena de noticias
	Caracol Radio	Cadena de radio generalista, especializada en noticias, música y deportes en Colombia.
	W Radio	Radio generalista en Colombia
	Ke buena	Emisora de música regional mexicana
	Radio Continental	Emisora de radio argentina
	Podium Podcast	Plataforma-red de podcast en español
	Radio Imagina	Emisora chilena especializada en música
	Tropicana FM	Emisora colombiana especializada en salsa y entretenimiento
	Radio Panamá	Emisora panameña con noticias de actualidad y deportes

¹⁵ En 2018 pasa a llamarse Los40 Classic

	Bésame	Cadena de radio musical especializada en música romántica presente en Colombia, Costa Rica y Panamá.
Audiovisuales (Grupo Media Capital)	TVI	Televisión Comercial en Portugal de corte generalista que aglutina a otros cinco canales de pago
	Plural Entertainment	Productora audiovisual
	Media Capital Radios	Grupo de radio en Portugal que gestiona cinco emisoras (Radio Comercial, Radio Cidade, M80 Portugal, Smooth FM y Vodafone FM)
Revistas, suplementos y publicaciones especializadas	ICON	Revista de tendencias masculinas
	Buena vida	Publicación sobre salud y estilo de vida sostenible
	SModa	Revista femenina de moda, belleza y estilo
	Retina	Publicación especializada en innovación y tecnología
	Planeta Futuro	Vertical sobre medio ambiente y vida sostenible
	Verne	El vertical de las historias “que merecen ser compartidas”
	El Motor	Publicación especializada en el mundo del motor
	Tentaciones	Portal especializado en ocio y tendencias
	El Comidista	Vertical especializado en gastronomía
	Meristation	Portal especializado en el mundo de los videojuegos

Publicidad	PRISA Brand Solutions	Comercializadora de Publicidad del Grupo
	La Factoría	Área de producción de contenidos a medida para clientes
Educación	Santillana Compartir	Modelo de gestión pedagógica
	Sistema UNO	Modelo educativo
	Saber Hacer	Plataforma que suma materiales impresos y un conjunto de herramientas y materiales digitales para el aprendizaje
	Aula Virtual	App educativa para profesores con contenidos, recursos y herramientas para la enseñanza digital
	LibroMedia y LibroNet	Programa digital de Santillana
	Inevery Crea	Comunidad para profesores y profesionales de la educación
	Saber y más	Web semántica con contenidos educativos
	Aprendizaje eficaz	Portal de metodologías educativas para los alumnos
	Aprendizaje educativo	Herramientas de personalización de productos educativos
	Loqueleo	Catálogo editorial infantil y juvenil
	Richmond	Editorial de contenidos y herramientas en línea para el aprendizaje del inglés.
	Santillana francés	Editorial de contenidos y herramientas en francés
	Be Job	Plataforma de formación on-line

	Fundación Santillana	Fundación referente en los ámbitos de educación, cultura, periodismo y gobernanza.
Editorial	Santillana	Editorial especializada en educación
	Librotea	Recomendador de Libros
	Moderna	Editorial de libros brasileña
	PressPrint ¹⁶	Imprenta de El País, Cinco Días, AS...
Formación Universitaria	Escuela de Periodismo EL PAÍS	Escuela especializada en Máster de Periodismo perteneciente a la UAM
Diversificación	Planet Events	Promotora de conciertos y giras musicales.
	Eventos PRISA	Eventos de debate y reflexión en la opinión pública para reforzar a sus marcas

Fuente: PRISA. Elaboración propia.

9.2.2.5 Grupo Henneo

Henneo es un grupo de medios aragonés. Primero llamado Grupo Heraldo, sus orígenes se remontan al nacimiento de su cabecera, Heraldo de Aragón, en septiembre de 1895.

No sería hasta muchos años después (década de 2000) cuando el grupo inició su expansión en el negocio de los medios del más allá de las fronteras de Aragón, con la compra de 20 minutos o La Información.

¹⁶ En propiedad hasta su cierre en diciembre de 2017

En el área audiovisual, destaca la productora Chip Audiovisual, dedicada a la producción, elaboración y difusión de programas de televisión.

Henneo también cuenta con empresas en otras áreas como la tecnológica o la industrial.

En su página web se describen como el séptimo grupo de comunicación español por volumen de facturación, con más de 1.400 empleados a su cargo.

Tabla 16: Principales negocios y marcas del Grupo Henneo

Categoría	Nombre	Descripción
Prensa	Heraldo de Aragón	Diario regional de información general (local, política, sociedad...)
	Diario del AltoAragón	Diario provincial de Huesca
	20 Minutos	Diario gratuito
Digitales	Heraldo.es	Web del Heraldo de Aragón
	Lainformacion.com	Portal online especializado en economía y negocios
	Diariodelaltoaragon.es	Web del Diario del AltoAragón
	20minutos.es	Diario online de corte generalista
Revistas, suplementos y publicaciones especializadas	Taller de Editores (TESA) ¹⁷	Empresa editora de las revistas XL Semanal y Mujer HOY
Audiovisual	Chip Audiovisual	Productora de programas de TV
	Factoría Plural	Productora dedicada a la creación y realización de reportajes y documentales.

¹⁷ A través de una participación en Vocento

	Heraldo TV	Televisión digital en Internet.
	Radio Zaragoza-Cadena ¹⁸ SER	Emisora que emite la programación Cadena SER más contenido local
	Radio Huesca ¹⁹	Emisora que emite la programación Cadena SER más contenido local
Publicidad	Blue Media	Comercializadora de publicidad y agencia de Branded Content
Tecnología	Hiberus Tecnología	Empresa especializada en consultoría de negocio, servicios tecnológicos y outsourcing.
Distribución	DASA	Empresa especializada de la distribución de prensa y revistas. Cuenta con participaciones en otras compañías de distribución como Trecedis, GDER, Valdebro y TODESA.

Fuente: Henneo, CNMV. Elaboración propia.

9.2.2.6 Titania Compañía Editorial S.L

Titania Compañía Editorial S.L es la compañía editora de El Confidencial. Está dirigida por José Antonio Sánchez (editor y consejero delegado) y Alberto Artero (director general).

¹⁸ A través de una participación en el Grupo PRISA

¹⁹ A través de una participación en el Grupo PRISA

El Confidencial es un diario digital fundado en 2001. Aunque es un diario de información general, siempre ha estado muy especializado en información económica, política e investigaciones, como la de Los Papeles de Panamá.

Sus fundadores fueron José Antonio Sánchez García, Jesús Cacho y Antonio Casado Alonso.

Con el paso de los años, ha ido creando marcas reconocidas y especializadas como Vanitatis, en crónica social, Teknautas, en tecnología y ciencia o Cotizalia, en mercados y economía.

Tabla 17: Principales negocios y marcas de Titania Compañía Editorial S.L

Categoría	Nombre	Descripción
Prensa digital	El Confidencial	Diario digital generalista
Publicaciones especializadas	Vanitatis	Sociedad de Titania Compañía Editorial especializada en crónica rosa y social
	Teknautas	Sección centrada en tecnología y ciencia
	Cotizalia	Vertical especializado en economía
	Alimente	Vertical especializado en gastronomía
Audiovisual	El Confidencial TV	Canal de televisión por Youtube
Publicidad	EC Brands	División especializada en producción de contenidos de marca y Branded Content
Eventos	Titania Eventos	División especializada en la organización de eventos

Innovación	EC Lab	Laboratorio para la mejora y desarrollo de contenidos y formatos
------------	--------	--

Fuente: El Confidencial. Elaboración Propia.

9.2.2.7 Diario de Prensa Digital S.L.

Diario de Prensa Digital S.L es la sociedad limitada que edita eldiario.es. Más del 70% de la sociedad está en manos de personas que trabajan en la redacción del periódico. El socio mayoritario es su director, Ignacio Escolar.

Al frente de la gestión de la empresa está José Sanclemente, presidente de Diario de Prensa digital S.L, y Joan Checa, director gerente, también accionistas.

eldiario.es es un medio de comunicación digital que fue fundado en el año 2012 por un grupo de periodistas –entre ellos el propio Ignacio Escolar- procedentes del diario Público.

Se convirtió en el primer diario financiado por crowdfunding. En eldiario.es los socios pagan una cuota no para leer la información, sino para que la información se difunda.

Entre sus verticales y publicaciones digitales especializadas, destaca Hoja de Router, Carne cruda, Píkara o Ver Tele.

10 Capítulo 10: La visión del sector de Unidad Editorial

Entrevista a Antonio Fernández Galiano, presidente de Unidad Editorial.²⁰

10.1 Opinión sobre la situación actual de la prensa.

Para Antonio Fernández Galiano, la prensa escrita tal y como la conocemos, debe sufrir un proceso de transformación más rápido aún del que está viviendo:

“Va a seguir declinando. Va a haber siempre un mercado, que no voy a llamar residual, si quieres exclusivo, minoritario, un mercado en el que haya gente dispuesta a pagar por un ejemplar impreso. Así lo creo. Eso implicará una profunda transformación del producto, que deberá convivir con los ciclos informativos de una manera distinta a cómo convive hoy, porque esa transformación se está haciendo y tardará un tiempo en completarse.”

Para el presidente de Unidad Editorial, el periódico del futuro experimentará un cambio:

“Ya no será un producto para dar la noticia, será un producto para analizar la noticia, para dar un ángulo diferente de la noticia, una contextualización de la noticia, para permitir al lector profundizar en la noticia, algo que es bastante difícil a través de los medios digitales o de los medios audiovisuales en general.”

Fernández Galiano cree que el sentido de la prensa poco a poco se está perdiendo:

“Una de las claves del éxito de la democracia, que es garantizar una convivencia, ha tenido como elemento fundamental a los periódicos, a la prensa, a la prensa crítica, a una prensa que antepone la verdad a todo, a una prensa también regida por los propios poderes públicos como garante del propio sistema. Pero claro, si a los lectores no les interesa conocer la

²⁰ Entrevista completa en I del Anexo I

verdad, que es lo que está pasando, pues el sentido de la prensa se va a perder.”

10.2 Opinión sobre la situación actual del periodismo

Para Antonio Fernández Galiano, hay dos factores principales que han llevado a los medios a la situación actual. Una es el perfil de nuevo lector y el otro el auge de los populismos:

“El lector se ha degradado de una forma espectacular. El lector se conforma con cualquier cosa, ya solo va a titulares llamativos que le generen estímulo de lectura, pero solo del titular. (...) Con la irrupción de las nuevas tecnologías no sabe administrar su tiempo y no está reservando un tiempo para enterarse de lo que pasa o del porqué de las cosas o de la información, y simplemente se queda con los titulares”.

“Y es verdad que el periodismo ha degenerado mucho. Hay dos cosas que están influyendo negativamente en el periodismo: ese fenómeno, que vamos buscando el impacto, la cantidad; y dos, lo políticamente correcto, un fenómeno que afecta al conjunto de la sociedad y que tiene que ver con los populismos. Es decir, todo lo que escribo constituye un caldo de cultivo para que allí crezca el populismo, que es lo que está ocurriendo.”

10.3 Opinión sobre la digitalización de diarios

En opinión de Fernández Galiano, las plataformas actuales de lectura digital de periódicos en papel (en formato PDF) no tienen sentido:

“Lo primero que tengo que decirte de esas plataformas es que ninguna de las dos sirve para nada, o va a servir en muy poco espacio de tiempo. Son dos plataformas de transición. Esa modalidad de la réplica digital, que es lo que es Orbyt o Kiosko y más, plataformas para distribuir réplicas digitales del periódico, es algo que se va a acabar, se va a extinguir. No tiene ningún sentido, ninguno es ninguno. Que en un ipad o en un teléfono, yo meta algo que ha sido concebido para una dimensión totalmente distinta.

Es otra manera de leer y de experiencia de usuario, no tiene ningún sentido, es una cosa forzada.”

Fernández Galiano considera que la réplica digital de los periódicos ha sido una respuesta desesperada del sector a la “crisis de la distribución”, ante la desaparición de casi un 40% de los puntos de venta:

“Por eso esto ha venido muy bien para distribuir el periódico en réplica digital, pero no tiene sentido. La venta de contenido en soporte digital la veo de otra manera completamente distinta.”

10.4 El pago por los contenidos de los periódicos digitales y las suscripciones

Aunque aún no esté generalizado en España, Antonio Fernández Galiano considera que el pago por los contenidos de los periódicos digitales será una de las claves para el sector.

“Eso está por ver, pero ya hay señales que apuntan bien. Lo que está pasando en EEUU con algunos periódicos de referencia como The New York Times, Washintong Post, The Wall Street Journal... se ve cómo se puede cobrar por el contenido. Incluso el New York Times se está planteando un negocio exento de publicidad a diez años vista. Es decir, basado en el abono. (...) Puede parecer raro, pero en otros ámbitos ha ocurrido. La música se pirateaba, no había nadie que pagara por la música, y hoy en día es absolutamente normal pagar por la música”.

“Yo creo que la gente en cuanto se acostumbre, en cuanto la experiencia de usuario, que es muy importante, sea simple, sea satisfactoria, genere confianza y seguridad, la gente pagará por los periódicos. Como ya lo están haciendo en EEUU.”

Para el presidente de Unidad Editorial, el reto está en convertir al usuario en cliente.

“Es una diferenciación por un nuevo tipo de cosas. Tú tienes que conseguir suscriptores dándoles algo adicional, un valor añadido, si no es muy difícil. Sobre todo, aquí en el caso español con la cantidad de oferta que tienes online, no te pones a cobrar si no das algo exclusivo, diferenciado, con un valor aparente. De ahí la cocina, los crucigramas.”

10.5 El papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial

Antonio Fernández Galiano considera que no deben olvidar que su “actividad típica es la editorial” y es por eso que, a su parecer, sus ingresos “tienen que ir de la mano del producto editorial o de la publicidad”. Es por eso que apuesta por el pago por contenidos como principal fuente de ingresos.

“Yo creo que los nuevos ingresos vienen a través de la conversión del usuario de internet en cliente. Una tarea nada sencilla que pasa por la transformación del producto digital en los términos de calidad y diferenciación. (...) “La experiencia que hay en otros mercados es que la diferenciación viene de conceptos verticales que tienen éxito. A lo mejor nadie compra el New York Times a secas, pero si con el New York Times regalas un curso de cocina pues resulta que consigues algún abonado, o con los crucigramas, o con lo que sea.”

Por otro lado, Fernández Galiano considera que el big data ha llegado para quedarse y que será una importante fuente de ingresos para los medios en el futuro:

“Tú dispones de muchos abonados, a los que les puedes sacar partido de otra forma: a través de la información que ellos mismos te suministran. Estamos en el mundo del big data, del bussines intelligence, etc. Ahí está más que demostrado que hay un valor para nosotros.”

Ambas vertientes se apoyarán, en opinión de Fernández Galiano, en *el branded content*, que seguirá teniendo un gran protagonismo en los medios del futuro. Y lo estará, según el presidente de Unidad Editorial en dos vertientes:

“Si, le veo futuro en dos vertientes. Una más mercenaria, escribir a conveniencia del anunciante. Pero hay otro tipo de branded content, que no es propiamente dicho para la marca, que es escribir para ti mismo buscando una utilidad comercial. Si a mí me interesa identificar señoras de una cierta edad, voy a escribir de temas de conciliación, por ejemplo. Y puedes hacer un perfil muy preciso. Son contenidos con una finalidad comercial pero no son tan deshonrosos como el branded content”.

10.6 Opinión sobre la necesidad de fusiones de los grandes grupos editoriales

Para Fernández Galiano, las fusiones de grandes grupos editoriales en España con inevitables y llegan tarde:

“Yo sigo pensando que es inevitable. Pero con los actuales protagonistas lo veo muy difícil. Hay mucho personalismo, sí. Si esto lo hubiéramos hecho en 2008 cuando empezó la crisis otro gallo nos hubiera cantado. Ya no queda nada de la parte industrial de los periódicos porque las tiradas se han reducido. Lo que sería sensato sería habernos puesto de acuerdo para decir una planta en Madrid, una planta en Barcelona, todos imprimimos en el mismo sitio y ya está. Y no, estamos en una guerra de guerrillas.”

10.7 El papel de las grandes tecnológicas (Google, Facebook, Amazon...) en el futuro del negocio de

El presidente de Unidad Editorial considera que las tecnológicas supondrán un gran cambio en el negocio de la publicidad:

“Nos van a echar del negocio de la publicidad. Hay que ir preparándose para un negocio en el que la publicidad será algo residual, en cuanto a la cantidad, pero importante desde el punto de vista cualitativo. Pero no solo Google y Facebook: los Influencers, los youtubers... Es que hay cantidad de planificaciones que van ahí.”

10.8 El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico

El presidente de Unidad Editorial considera que el producto audiovisual y el podcast jugarán un papel importante en el sector:

“Yo creo que el vídeo goza de una buena salud en el presente, pero es una gran oportunidad de futuro. (...) Ese es otro negocio, es el negocio del entretenimiento no es el negocio editorial.

10.9 La publicidad

Fernández Galiano considera que el modelo publicitario actual de la prensa cambiará por completo:

“Creo que la publicidad tal y como la conocemos hoy en el mundo digital está muerta para los periódicos. Habrá que buscar otras fórmulas. Pero nuevamente este sector pierde oportunidades. Si hubiera afrontado el problema unido, la cosa sería muy distinta”.

Fernández Galiano considera que el futuro de la publicidad digital pasa por una “relación directa con el cliente”, sin intermediarios. Algo que, en su opinión, será posible gracias al *big data*.

10.10 Visión sobre el futuro del sector

Fernández Galiano considera que los fenómenos populistas, tanto internacionales como en España, han supuesto “un resurgir de los periódicos”. “La gente ha querido comprender”, asegura.

“Al final la gente necesita de los periódicos en su vertiente tradicional, porque el ser humano está dotado de inteligencia y razón, y aunque ahora mismo impera la emoción en detrimento de la razón, yo espero que la razón se vaya imponiendo. Por tanto, yo espero que nuestro cometido, nuestro

producto, nuestra finalidad, nuestra razón de ser, pues continuará teniendo sentido”.

En ese sentido, Fernández Galiano destaca la tendencia positiva de las cuentas de su grupo que según ha explicado, han cerrado cada año sensiblemente mejor que el anterior desde 2015.

A pesar de que, como indica, “el ritmo al que se destruye el negocio tradicional es superior al ritmo en el que crece el nuevo negocio”, las perspectivas, en su caso, son optimistas:

“En 2017 ha habido un tirón muy importante en generación de ingresos y de márgenes en el nuevo negocio. Y en 2018 si se cumplen las perspectivas todavía será mayor. Por lo tanto, ya nos acercamos a un momento en el que se cruzan las curvas y empezamos a compensar el deterioro del negocio tradicional. Además, este año estamos invirtiendo en producto, es una noticia fantástica porque no se hacía desde hace muchísimos años”.

11 Capítulo 11: La visión del sector del Grupo Godó

Entrevista a Carlos Godó, consejero delegado del grupo Godó.²¹

11.1 Opinión sobre la situación actual de la prensa

Carlos Godó considera que actualmente existe mucha incertidumbre debido a la crisis del negocio de la prensa:

“El negocio está en crisis, pero la marca está más fuerte que nunca. (...) El negocio se ha deteriorado muchísimo, tenemos que ver si esto es un valle que luego lo remontamos porque damos con un modelo de negocio diferente. Esto genera mucha incertidumbre, todavía está por ver.”

Según el consejero delegado del Grupo Godó, el negocio debe afrontarse “en digital, aunque sea en primera instancia de forma gratuita y capitalizando el ingreso publicitario”. Carlos Godó insiste en que “esto es muy cambiante y que aquí el que sobrevive es que el demuestra mayor capacidad de adaptación.”

“Yo creo que la prensa en este sentido ha hecho un ejercicio brillante. Lo que pasa que el resultado no se ha visto todavía. Y no digo que se vaya a ver seguro, confío en que sí, trabajamos para que sí. Las páginas web de los periódicos son magníficas, el producto que ofrecemos es magnífico, lo que pasa es que no lo magnificamos bien, pero es magnífico.”

11.2 Opinión sobre la situación actual del periodismo

Para Carlos Godó es latente el cambio de la profesión periodística en la actualidad:

²¹ Entrevista completa en II del Anexo I.

“Lo que está clarísimo es que la profesión del periodista ha cambiado radicalmente. Tiene que cambiar porque la realidad del negocio es otra. En cuanto a niveles salariales y en cuanto a productividad, las dos cosas.”

En su opinión, no cree que se esté “descapitalizando” la profesión. “Para nada. Creo que se está transformando y que es algo doloroso.” Aun así, Godó reconoce que “hay algunos periodistas magníficos que las propias estructuras de costes de las redacciones del futuro no las han podido soportar.”

Sobre la calidad del producto periodístico que se ofrece en la actualidad, el consejero delegado del Grupo Godó reconoce que ha cambiado:

“La demanda nos exigía una serie de cosas que normalmente no hacíamos. Y las estamos haciendo porque la demanda lo considera de interés. Cosas que la propia profesión periodística no reconoce como La Vanguardia. No es que no sea, es lo que la gente te demanda. (...) Siempre dentro de unos cánones de educación al prójimo, de la legalidad donde está, de lo que la marca puede permitir o no, los insultos, etc. Una serie de cosas. Eso sí. Ahí tenemos nuestros límites, pero son algo más amplios de lo que el papel nos permitía, para adaptarnos a la demanda. Esto se ha producido.”

11.3 Opinión sobre la digitalización de diarios

Para Carlos Godó la versión en pdf de los diarios no tiene sentido para el negocio ni presente ni futuro:

“Es irrelevante para el negocio del futuro. Es algo que te puede acompañar para el que quiere mantener el nivel de experiencia del papel, pero a nivel de ingresos no te pega una diferencia considerable.”

11.4 El pago por los contenidos de los periódicos digitales y las suscripciones

Para Carlos Godó, el pago por el contenido de los periódicos digitales es algo que se tendrá que dar en el modelo de negocio del futuro:

“Es un camino necesario. Confío en que ocurra. No sé si será un tema del sector, o de que alguno tiene que encontrar su fórmula. Pero el pago necesariamente sí, si no económicamente es muy difícil de mantener toda la operación. Hoy es digital gratis, ahora, y papel de pago. Parece una incoherencia, pero es que, si no, no estás en digital.”

El consejero delegado del Grupo Godó asegura que es necesario distinguir lo que ofrece el digital, la información, del papel, una experiencia:

“Hoy día en digital la información es gratis en España. Pero es que además en papel lo que la gente está pagando es una experiencia. Estás comprando un producto finito, que no se actualiza, una experiencia de lectura. El mismo contenido incluso actualizado lo das en digital. Sí, pero es otra experiencia. Y esa, hoy por hoy, es gratis. Pero es una experiencia diferente.”

Godó se muestra optimista sobre la implantación de un modelo de pago por contenidos en el futuro:

“Si revisáramos ahora los negocios que se hacen en digital y que son buenos negocios ahora, la mayoría de ellos empezaron gratis. Intentaron captar a mucha gente, llenando el funnel por arriba, y luego a la hora que va bajando el embudo, se va convirtiendo en cada vez más estrecho, intentando diferenciar al público en su conjunto del cliente, y del cliente que está dispuesto a pagar, el heavy user, de al final el que paga. Pero para eso tenían que tener la parte de arriba del embudo muy llena de personas. Y todos los negocios digitales empezaron así.”

Por eso Godó asegura que “hay que entrar en esa nueva dinámica y luego ves dónde encuentras el negocio. Pero de entrada te tienes que entregar a lo que el futuro te está planteando.”

11.5 El papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial

Carlos Godó considera que los nuevos ingresos “están creciendo mucho y cada vez pesan más”.

“Creo que, en la publicidad, en la venta de contenido, en la gestión del dato, probablemente en algo de e-commerce también, puede haber algo de futuro ahí. Los eventos es otra fuente de negocio, igual que el branded content que se abre en esta nueva etapa.”

Sobre el auge del *branded content*, Godó considera que es algo que “le resta a otras familias comerciales”, y que su éxito radica, entre otras cosas, en que es “un tipo de publicidad, sobre el que no juegan los *ad blockers* y tiene muchas ventajas, y por eso va creciendo.”

El consejero delegado ve también un futuro en la organización de eventos:

“Las marcas te piden cada vez más experiencias, reuniones con gente del sector o afines y que les montes alguna cosilla de esas, y eso va creciendo cada vez más. (...) “La capacidad prescriptiva de un periódico y todo lo que envuelve esa marca en cuando a capacidad prescriptiva le puede dar mucho futuro a lo de construir eventos de prestigio a los que la gente quiera asistir, incluso cursos de formación y muchas otras cosas que se nos pueden imaginar.”

Además, será muy importante, en su opinión, la suma de valor añadido a los productos periodísticos, siguiendo como modelo el del New York Times y los crucigramas o el canal de cocina:

“Son verticales, negocios de contenidos adyacentes digamos, al producto. Porque crucigramas ya tenían y suplementos de cocina también. Lo que han conseguido es hacer un vertical de eso y un negocio en paralelo. Felicidades, es una buena noticia. Por ahí tiene que estar el futuro. ¿Lo alcanzaremos o no? Estamos en el mundo de los negocios, unos sí y otros no, o nadie, o todos, no lo sé.”

11.6 Opinión sobre la necesidad de fusiones de los grandes grupos editoriales

Para Godó no hay opción para fusiones, sino a que desaparezcan grupos editoriales y medios.

“No entendería las fusiones, sino las defunciones, los cierres. (...) No sé si hay 130 cabeceras, no sé cuántas hay, cuando el mercado ha caído a la mitad y sigue habiendo el mismo número de cabeceras más o menos. Cuatro diarios nacionales, por ejemplo, es que es imposible. (...) Lo que te interesa es que uno desaparezca y otro se queda. Te quedas parte de sus compradores, los precios de publicidad como ya no compites los puedes mejorar algo, la cuenta de resultados vuelve a reverdecer algo, a mejorar algo. Y eso lo puede aplicar a digital a futuro. Pero esto pasa porque una de las dos marcas no permanece.”

Tampoco cree Godó que la fusión de las estructuras aporte ya ningún beneficio:

“La fusión entre empresas editoriales aporta ya muy pocos beneficios. Porque los grandes beneficios en las fusiones en nuestro caso, sería en la distribución y en la impresión, y ahí buena parte del recorrido ya se ha hecho o se puede hacer sin fusionarte.”

11.7 El papel de las grandes tecnológicas (Google, Facebook, Amazon...) en el futuro del negocio de los editores

Carlos Godó considera que el volcado de contenido en estas plataformas supondrá a futuro una pérdida de identidad de la marca:

“A medio largo plazo, lo que son las grandes plataformas sobre las que todos volcamos los contenidos, puede llevar al final a cierta pérdida de identidad de pertenencia a determinada marca. Ese es un riesgo que tenemos que estar muy atentos y combatirlo.”

Para el consejero delegado del Grupo Godó, otro de los peligros de las grandes tecnológicas es que “avanzan con unas reglas de mercado totalmente diferentes al resto, sin limitación alguna, en lo laboral y en lo fiscal. Pueden hacer lo que les dé la gana.”

“Esto es una amenaza global. Pero es ya un tema ético filosófico. La ley de la oferta y la demanda es la que rige el mundo que conocemos. Entonces para esa ley es muy difícil. Pero lo que no se debiera permitir, y es incomprensible, es que se pueda competir con diferentes normas de juego diferentes dentro de un mismo partido: el del retail y la publicidad.”

11.8 El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico

Carlos Godó considera que ha sido necesario adaptar el producto periodístico a lo que el público demanda en la actualidad:

“El producto que damos ahora en digital ya está dando una serie de cosas que un periodista clásico se llevaría las manos a la cabeza. En las secciones populares se da una serie de contenidos, virales, etc. Que ya no es el mismo producto. Es el mismo, pero complementado con una serie de cosas que el

mercado te demanda y que probablemente una serie de profesionales pueden aborrecer, pero el producto ya se ha adaptado a eso.”

11.9 La publicidad

Con los escándalos de la publicidad programática no servida o la publicidad servida en contenido inapropiado, Godó recuerda que “la prensa te da garantía respecto a eso. Con nuestras marcas, que va a aparecer en un entorno de prestigio y seguro. Y ahí tendríamos más que ganar que perder.”

El consejero delegado del Grupo Godó apuesta por combatir el fenómeno de los *ad blockers* uniendo publicidad y calidad:

“Se está transformando mucho la experiencia de usuario porque es lo que te da. Los ad blockers los tendremos que combatir de esta manera. Autorregulándonos en los formatos publicitarios. (...) No me preocupa, me fastidia, pero menos ahora que pesa más que cuando pesaba un 5 %. Ahora menos porque veo que hay otros caminos.”

11.10 Visión sobre el futuro del sector

Carlos Godó cree que “hay futuro” para el sector editorial de prensa, siempre y cuando se siga “construyendo bajo unas dinámicas de trabajo y unas formas de hacer muy diferentes, y bajo unos costes también muy diferentes a los que estábamos acostumbrados en el pasado.”

En su opinión ya ha pasado lo peor en cuanto a la crisis:

“Todavía quedan cosas por adaptar, pero yo creo que en buena parte sí, que lo peor ha pasado en buena parte. Lo que sí que es un sector, y lo digo a favor, que lo malo que ha tenido que pasar está a la vista. Hay otros que todavía no se ve, como la televisión. Pero ya está a la vista. Y a partir de ahí es a ver cómo lo reinventas y lo mejoras.”

Es por eso que Godó, mira con optimismo hacia el camino marcado en otros países:

“El New York Times por ejemplo ha marcado un camino donde sin duda Thomson ha dado con un futuro brillante”, asegura. Para ello, cree que lo necesario es “tener una marca lo suficientemente fuerte y que atraiga a suficiente gente como para poder vender publicidad, hacer e-commerce, hacer branded content... Por lo tanto, se requiere un ámbito geográfico como mínimo nacional, en cuanto a marca.”

Para Godó, el éxito de la diversificación del negocio seguirá estando en contar con el prestigio de la marca, apoyado en un contenido de calidad:

“Tienes que tener una marca de prestigio y tus contenidos tienen que responder a eso, aunque los puedas diversificar, pero el contenido tiene que ser de prestigio y de referencia, adscritos a una marca de referencia y nacional de alguna manera o con un mercado suficiente. Y esos son los requisitos básicos para luego poder seguir la carrera. Si tú no tienes volumen suficiente y no tienes prestigio en lo que ofreces a través de tu marca y de sus contenidos, ya no tienes los requisitos necesarios.”

12 Capítulo 12: La visión del sector de Vocento

Entrevista a Luis Enríquez, consejero delegado de Vocento.²²

12.1 Opinión sobre la situación actual de la prensa

Luis Enríquez considera que la situación actual de la prensa es algo complicada, teniendo en cuenta los cambios en los hábitos del lector:

“El problema de nuestro sector es que la información, se convierte en un commodity gratuito con un valor muy efímero. Y en general, las audiencias empiezan a perder algo de interés por el valor de la profundización en la información, que es lo que nosotros aportamos. Esos cambios en los hábitos de consumo (la gente se informa a través de Facebook y Google) nos están restringiendo algo el valor de lo que las marcas se supone que aportan. Son muy pocas las excepciones de personas que encuentran interés en profundizar en la información, en asimilarla adecuadamente, en contrastarla y contextualizarla, con lo cual estamos perdiendo un seguro natural. Y eso es lo que está produciendo una cierta pérdida de ventas”.

Por otra parte, el consejero delegado de Vocento sostiene que la prensa y, en general el sector de los medios, atraviesan una crisis publicitaria sin precedentes. “Ha volado por los aires el esquema publicitario. La publicidad ya no es lo que era. No se concibe como lo que era. Todas las centrales y agencias están en crisis. Todo el esquema de publicidad convencional está en tela de juicio”, afirma.

Este hecho es, para el máximo responsable del grupo editor “un problema de modelo de negocio al completo”. Aquí menciona el tema objeto de esta Tesis: el problema de ajustar cuál sea el nuevo modelo de negocio para la empresa informativa.

²² Entrevista completa en el III del Anexo I.

12.2 Opinión sobre la situación actual del periodismo

El mayor problema al que se enfrenta ahora mismo el periodismo, es para Luis Enríquez la falta de interés por parte de las audiencias. El consejero delegado de Vocento se refiere a este fenómeno en varias ocasiones durante la entrevista:

“Son muy pocas las excepciones de personas que encuentran interés en profundizar en la información, en asimilarla adecuadamente, en contrastarla y contextualizarla (...)”

“La información empieza a ser liviana. Tampoco es que sea muy rigurosa porque la gente tampoco quiere mucha profundidad, un titular, una entradilla, poco más (...)”

“La gente no demanda periodismo de calidad. Es que la gente demanda contenidos de no más de dos párrafos. Lo que quieren es esquemas, lo que quieren es vídeos de un minuto escaso. O sea, dame tres titulares, dame dos entraditas, dame algo que yo pueda asimilar rápido”.

“¿Qué nos procura eso? Pues muchos problemas: la calidad de los votantes, la calidad de los mensajes que en los votantes arraiga, el populismo... O sea, nos estamos preocupando y preguntando cómo suceden un montón de cosas que ahora pasan en nuestras sociedades que, muchas veces, provienen de ese desinterés”.

Junto a este desinterés de los lectores por la información ampliada y contrastada que apunta Luis Enríquez, el consejero delegado de Vocento analiza el fenómeno de las noticias “simples”, amarillistas o las que se escriben con el fin de conseguir más visualizaciones y mejores métricas:

“Esa es una tentación que tenemos todos: la de hacer la misa divertida. Algunos ceden a ello más rápidamente. Por ejemplo, La Vanguardia está absolutamente decidida a dar carnaza a los públicos que la demandan y no tiene ningún problema. Y de hecho tiene una línea absolutamente distinta, una muralla china -diría casi- entre la redacción de lavanguardia.com y la redacción del periódico. Ellos (los del digital) se han tirado de cabeza a (titulares) “Dos tipos manteniendo relaciones en el tejado de Pamplona en

los Sanfermines” y con eso hacen no sé cuántas visiones, y con eso consiguen Comscore” (...)

“Si tú vas a la casquería, si vas a la parte más amarilla, la de la carnaza... normalmente vas a tener la respuesta, porque el tráfico está ahí. Pero a ver tu marca”.

Luis Enríquez sostiene que recurrir a este tipo de noticias lo único que consigue son resultados a corto plazo, pero desprestigio para la marca a largo plazo. De ahí, que insista en que desde el grupo Vocento no quieren recurrir a este tipo de informaciones. “Nosotros lo que creemos es que esto es pan para hoy y hambre para mañana. Preferimos apostar nuestras fichas en la ruleta de los contenidos de calidad, que no tiene porqué ser sólo política o economía, que pueden ser también sociedad y cultura. Y la cultura es muy amplia”, afirma.

12.3 Opinión sobre la digitalización de diarios

Para Luis Enríquez, plataformas como Orbyt o Kiosko y Más no han funcionado no por los esfuerzos de la prensa, sino porque la gente no ha estado interesada en la profundización de información y en su adquisición en digital. “Todo el esfuerzo que hicimos en enriquecerlo (se refiere a Orbyt) era absurdo, porque no lo valoraba nadie y además deterioraba el tiempo de carga, lo hacía más pesado. La gente, al final, lo que nos vino a decir es: oye tío, que quiero leer el periódico y lo quiero muy rápido”.

En este sentido, el consejero delegado de Vocento vuelve a insistir en que no es lo mismo el esfuerzo que requiere ver una serie de entretenimiento que leer un periódico, motivo principal para que plataformas como Orbyt o Kiosko y Mas no funcionen. “Lo cierto es que para leerse un periódico hay que sentarse una hora y no es lo mismo que sentarse 45 minutos a ver un episodio de Sons of Anarchy. Es que no es lo mismo”, sostiene.

12.4 El pago por contenidos y los modelos de suscripciones

El consejero delegado de Vocento apuesta por el pago por contenidos en algunos diarios regionales del grupo. “Nuestros periódicos más importantes en cuanto al margen (Diario Vasco, Diario Montañés y Correo) los tres son de pago. Eso neutraliza mis visitas, claro. Eso no ayuda a mis páginas vistas, claro. Pero eso afianza la idea de que querido lector: usted y yo tenemos una relación de confianza que va más allá del que usted entra por aquí cuando quiere y se lleva la información cuando quiera. Nosotros tenemos que construir una relación de confianza editor-lector más o menos parecida a la que seguimos sosteniendo a lo largo de los años, en el pasado. ¿Este esquema va a salir bien? No tengo la mínima idea, pero es nuestra apuesta”, asegura.

No obstante, Luis Enríquez muestra ciertas reticencias a la hora de asegurar que el modelo de pago y el de suscripciones sea una especie de “tabla de salvación” a la que deban agarrarse los medios de comunicación y sostiene que la experiencia internacional en este sentido es algo engañosa. Como ejemplo, cita al diario The New York Times:

“El esquema del pago no está claro ni aquí ni en Nueva York. O sea, The New York Times tendrá 2 millones de usuarios y lo que tú quieras, pero ¿dónde están? Porque entre las recetas y los crucigramas lo tienes todo. El único esquema de pago en el que yo me quito el sombrero es con el de Financial Times. Es un periodo distinto, verticalizado, segmentado de tal forma que dirige partes hacia lectores concretos a partir de que necesitan esa información para su trabajo fiscal, legal, de Real Estate...”

12.5 El papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial.

Desde el grupo Vocento su consejero delegado explica que ante un contexto en el que descienden los ingresos publicitarios y la venta de ejemplares, se hace necesario obtener nuevos ingresos a través de otras vías:

“¿Cuáles son las otras partes donde estamos encontrando vías de ingresos razonables? Una es el ecommerce, pero cada vez más problemas (por cierto)”.

Otra de las vías de ingresos que está reportando margen al grupo editor de las que habla Luis Enríquez es la de los eventos:

“Cuando digo los eventos hablo desde meter a 5000 personas en el puerto de Valencia a través de Las Provincias o montar jornadas de fiscalidad sostenible con Expansión en Almería. O los premios a la tecnología y a la innovación de no sé quién. Matrimonios de marcas prestigiosas que son capaces de meter gente en centros y a partir de la imagen de la marca hacer otras cosas como conferencias, eventos, etc. Es una vía clara de expansión de nuestro negocio como vía alternativa de consecución de ingresos”.

Por último, menciona la incursión de medios y sus marcas en sectores afines o con los que les gustaría identificar a sus cabeceras. “Apoyándonos en el prestigio de nuestras marcas podemos deslizarnos a otros sectores vecinos, como por ejemplo la inversión que hemos hecho última en Madrid Fusión. Nosotros de la mano del Diario Vasco hacíamos gastronomía. Un Congreso de Gastronomía puntero en Europa, y hemos dicho esto se nos da bien, esto no es un ámbito muy ligado a la publicidad, con lo cual nos aleja algo de nuestro problema principal en estos momentos. Tenemos prestigio como para albergar grandes chefs, muchas estrellas Michelin...Pues vayamos por ahí”, afirma.

12.6 Opinión sobre la necesidad de fusiones de los grandes grupos editoriales

El máximo responsable del grupo Vocento apuesta más por las alianzas en determinadas áreas de negocio como la publicidad que por las fusiones empresariales propiamente dichas. “Es que no va a quedar más remedio. No nos vamos a ahogar. Quiero decir, la aglutinación de costes para poder manejarlos, cuanta más dimensión de costes puedas, mejor manejo tienes. Y la acumulación de volumen para intentar competir con los grandes monstruos del volumen, sucede a partir de la agregación, con lo cual eso es una condición necesaria, no sé si suficiente”, sentencia.

El papel de las grandes tecnológicas (Google, Facebook, Amazon...) en el futuro del negocio de los editores.

La incursión en el mercado de fenómenos como Google o Facebook ha transformado el modelo de negocio de los editores y así lo reconoce Luis Enríquez. Sostiene que si los adblockers “eran un problema gordísimo para nosotros hace 10 meses”, ahora el mayor problema es que no se puede competir frente a gigantes tecnológicos como Google o Facebook:

“Nuestro problema gordísimo es la eficacia de nuestra publicidad comparada con Google, Facebook... y espera a que llegue Amazon, que ese sí que tiene el conocimiento perfecto hasta poder hacer venta predictiva o comportamiento predictivo sobre el próximo libro que vas a leer o el próximo electrodoméstico que vas a comprar”.

Sobre Facebook el dirigente del grupo editor afirma:

“Es un caladero de tráfico importantísimo, pero un tráfico que muy bien para qué sirve: los famosos paracaidistas con la tasa de rebote prácticamente absoluta y con un tiempo de permanencia ridículo. No tienes un lector, lo que tienes es un tipo que pasa por allí vio una noticia y se fue”.

Otro de los aspectos a los que se refiere Luis Enríquez es la forma en que Google ha transformado la manera de escribir en las redacciones y lo responsabiliza de fenómenos como el *clickbait*, la sobreabundancia de información o la elección e determinados temas banales en prensa:

“Todo el mundo, incluidos nosotros, estamos perfeccionando nuestras páginas web en virtud de los criterios del algoritmo de Google. Entonces Google lo que te dice es que cuantas más noticias tienes, mejor te va a considerar en la búsqueda. Cuanto mejor te considera la búsqueda, mejor parado sales en una especie de círculo vicioso. Cuanta más actualizada está tu información, mejor te va a reconocer, con lo cual hacemos actualizaciones también de mierda. Son noticias que en realidad no tienen variación, pero que tú haces como cambios en el titular o un cambio en dos apoyos. Con lo cual estás cebando de información inocua e inapropiada tu esquema informativo. ¿Para qué? Para que tus noticias aparezcan mejor en el carrusel de AMP, o en las búsquedas al principio en Google y entren más paracaidistas. Cuando Google cambia el algoritmo por cualquier motivo... todos cambiamos. Nosotros nos estamos moviendo en función del criterio que va marcando Google. De ahí que cada vez más nuestro tráfico proviene de fuentes de buscador y no de tráfico directo. Y ¿por qué hacemos esto de Google? Porque buscamos ranking en Comscore”.

12.7 El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico

El consejero delegado de Vocento habla de la llegada de nuevos formatos a la prensa, como es el caso de las noticias patrocinadas o el *branded content*, al que reconoce que recurren en diferentes cabeceras del grupo.

Sin embargo, explica que por ello no han perdido la independencia y la objetividad que espera el lector cuando adquiere un producto de las diferentes marcas de Vocento. “A la marca le damos respuesta por la vía del *branded content*, pero lo hacemos preservando nuestra independencia de cara al lector. Que quede claro. Porque el día que el lector le cuele una crítica de una película de Universal porque me pagan y le de cuatro o cinco estrellas, porque me pagan, hemos terminado”, y añade que no se puede crear contenido pagado de espaldas al lector porque “ya de por sí es muy delicada mi relación con el lector como para que encima acabe sembrando una cierta desconfianza sobre qué es lo que me mueve para plasmar mis contenidos”, afirma.

12.8 La publicidad

Luis Enríquez asegura que desde que prácticamente estalló la crisis económica, la publicidad ha sido un problema para los editores, primero por el contexto, luego por la competencia de la televisión, por los adblockers o ahora por la incursión de gigantes como Facebook Google:

“Estaba la tarta publicitaria de los medios convencionales, teníamos el problema de la tele, que barría más de la cuenta...Era una batalla más o menos conocida. Ahora la tele está dentro de mi problema. La tele está en nuestra isla desierta. Ya ha aterrizado en Vietnam. Y ahora sálvese quien pueda”.

El consejero delegado de Vocento relata cómo el negocio publicitario de los editores ha cambiado por completo y cómo el modelo o esquema publicitario que conocíamos hasta el momento está en tela de juicio sin saber los editores a qué agarrarse o cómo actuar. En este sentido se muestra muy pesimista al asegurar que el esquema publicitario global actual está en tela de juicio:

“Ha volado por los aires el esquema publicitario. La publicidad ya no es lo que era. No se concibe como lo que era. Todas las centrales y agencias están en crisis. Todo el esquema de publicidad convencional está en tela de juicio. Los anunciantes van buscando efectividad, efectividad a partir de conocimiento de perfiles y de impacto en unos cuantos clientes o consumidores tipo. Y cuanto más información puedan recabar, mejor. Esto anula el sistema de audiencia por muestreo, que es el de EGM o el de los descodificadores de las televisiones y ahora lo que quieren es impactos determinados y conocidos en perfiles cuanto más conocidos mejor. Y esa publicidad de repente se demuestra muy efectiva en detrimento de la nuestra que se demuestra menos efectiva. Con lo cual plantea un programa de modelo completo. Ahora estamos en un momento de ruptura del modelo completo como modelo de negocio”.

12.9 Visión sobre el futuro del sector

En opinión de Luis Enríquez los editores no están sabiendo afrontar una crisis en el modelo de negocio. “¿Qué estamos haciendo los editores? Dar palos de ciego. Y lo demostramos desde 2007”, afirma. En este sentido, recuerda los numerosos cambios que han sufrido los diarios en cuanto a temáticas, formatos o modelos de negocio:

“Nos hemos ido a las aplicaciones y hemos vuelto, hemos ido al vídeo y hemos vuelto, hemos ido al palco y a lo gratis y hemos vuelto al pago. Hemos ido a la búsqueda de volumen. Luego hemos restringido la búsqueda de volumen en la de perfiles selectos y, de repente, volvemos otra vez al volumen, pero respetando los perfiles selectos. Ahora ya estamos en una zona donde queremos nadar y guardar la ropa. Buscamos información cualitativa bien estructurada, pero buscamos ranking de Comscore, para poder tener el mejor de los dos mundos. Seguramente no nos damos cuenta de que no tenemos ninguno de los dos mundos”.

El consejero delegado del grupo Vocento se muestra pesimista sobre el futuro, especialmente si hablamos de un campo tan importante para los ingresos del sector como es el publicitario, muy relacionado con las visitas a las noticias en digital o ventas en el papel:

“No sé lo que va a pasar, yo por lo menos. Y no sé de nadie que lo sepa. Lo que estoy viendo es que todos vamos como en manada, cubriendo el campo por zonas. Estamos intentando hacer una defensa en zona. Vamos colocando la defensa, vas haciéndola bascular en función de dónde esté en cada momento. Insisto, hemos pasado por el vídeo, hemos pasado por poner comentarios, hemos quitado los comentarios que estaban en las redes y hemos vuelto a poner comentarios. Uno empieza a llevar tanto tiempo en el sector que empieza a escuchar respuestas del 2007”.

Sobre cómo va a afrontar Vocento el futuro, Luis Enríquez desvela que van a apostar por un modelo de pago en cabeceras regionales sin competencia alguna. Es el modelo que él califica de “mantenimiento del prestigio de mis marcas”, aunque sea a costa de un menor volumen (en visitas o ventas).

“Con volumen no puedo competir con Facebook y con Google. Yo solo puedo competir con el perfil de mis anunciantes, de mis lectores, de mis usuarios... con lo cual tengo que preservar seguro la naturaleza de los perfiles de la gente que me lee. Necesito seguir llegando a gente de un nivel cualitativo diferencial, porque de lo contrario voy a perder hasta eso. Así que yo apuesto por ese esquema, claro: el de mantenimiento del prestigio de mis marcas, aunque sea a costa de un menor volumen”.

13 Capítulo 13: La visión del sector del Grupo Prisa

Entrevista a Manuel Mirat, consejero delegado del Grupo Prisa.²³

13.1 Opinión sobre la situación actual de la prensa

Manuel Mirat habla de que la situación de la prensa no resulta muy halagüeña desde el punto de vista del negocio tradicional. “Todos sabemos la evolución que sigue: crisis del papel, caída de ingresos por publicidad...”, sostiene.

Sin embargo, el consejero delegado de Prisa subraya que, a pesar del proceso de transformación que estamos viviendo en el sector, la prensa “tiene relevancia aquí y fuera” y añade:

“Creo que el papel sigue teniendo su relevancia. Creo que hoy- por la propia pirámide de envejecimiento que tiene la población- es un producto que tiene cabida durante tiempo y sobre todo en momentos de ocio”

De esta importancia a día de hoy de la prensa se deriva -según Mirat- el mantenimiento, al menos, a medio plazo, de los productos de papel del grupo, especialmente de El País. “Yo voy a seguir manteniéndolo. No es mi preocupación ni tengo que ponerme una meta de voy a desaparecer en cuatro años”, asegura.

Para poder mantener un producto que ya no es tan rentable en términos económicos como lo era hace unos años, Manuel Mirat insiste en la importancia de tejer una estructura de costes ajustada a las necesidades y controlada:

²³ Entrevista completa en IV del Anexo I.

“Estoy cambiando un modelo de negocio y sé que no tengo un soporte que vaya a ser mayoritario. Antes tenía poco cliente con mucho volumen con venta de domingo de más de un millón de ejemplares. Lo demás días pues 500.000 o 600.000 ejemplares. Y ahora tengo muchos clientes con poco volumen de ventas. Si quiero seguir la tendencia no me preocupa, pero tengo que tener una estructura de costes que me permita seguir manteniéndolo”.

13.2 Opinión sobre la situación actual del periodismo

El directivo de Prisa reconoce que el periodismo no atraviesa por su mejor momento si nos referimos a “calidad”, cuando se le pregunta por fenómenos como el outbrain o el clickbait. “Al final el periodismo ha tenido una evolución que no ha sido la mejor evolución en cuanto a calidad. Pero no solo pasa en el periodismo, sino en otras facetas”.

Manuel Mirat no considera que estos fenómenos fruto de los nuevos hábitos de consumo, de la propia situación económica de los medios que necesitan más tráfico o de las nuevas redacciones formadas por personal menos cualificado hayan llegado a sus marcas:

“Yo me preocupo de lo mío y lo que me preocupa es tener una redacción de calidad. Y creo que las tengo en El País, en la Cadena SER, o en Cinco Días. (...) Hemos sufrido como todos recortes y reestructuraciones, pero creemos que nuestro proyecto es de cara al futuro. Yo me siento muy cómodo con nuestra redacción. Yo tengo claro qué quiero”.

13.3 Opinión sobre la digitalización de diarios

Manuel Mirat no entra a fondo a analizar el éxito o fracaso de plataformas como Orbyt o KioskoyMás.

Sobre la digitalización de la prensa en lo que pone énfasis es en la necesidad de conseguir escalabilidad para poder hacer rentables los nuevos proyectos digitales:

“Necesitamos escalabilidad. Y eso lo tenemos con la oportunidad que nos da el español. Eso básicamente es la visión que quiero ir construyendo en prensa deportiva o generalista. Quiero ganar territorios y audiencias globales”.

Durante la entrevista, el consejero delegado de Prisa expone todos los proyectos que el grupo editor ha iniciado en los últimos años en este ámbito:

“Tengo una redacción en México de veintitantas personas, en Brasil igual, tengo corresponsales, tengo gente en Colombia, en Brasil... Tengo el AS en Chile, en Colombia, en México, en EEUU. Me he ido a Qatar con una edición en árabe de cara al Mundial. Ahí creo que es donde podemos ganar terreno”.

13.4 El pago por contenidos y los modelos de suscripciones

El consejero delegado de Prisa comparte con otros directivos de medios de comunicación la tendencia a la que nos dirigimos de modelos de pago en la prensa:

“Hay una oportunidad en el mundo de paywall aunque no me gusta el término. Pero quiero aportar contenido bueno y creo que la gente se está acostumbrando al pago. Y habrá que seguir una tendencia de tirar hacia él, aunque sean diferentes modelos: de donaciones, poroso, suscripción...pero hay que poner en valor lo que hacemos”.

El pago por contenidos no solo es visto para los editores como una oportunidad para obtener ingresos que se han perdido por las vías tradiciones (venta al número, publicidad...) sino como la forma de poner en valor unos contenidos (información) que cuesta mucho esfuerzo y recursos económicos conseguir, tratar, analizar y difundir. “El problema es que nosotros le hemos dejado (en el pasado) de dar valor. Hago mi periódico en escrito y me cuesta (dinero) y luego lo cuelgo en internet gratis”, explica.

Manuel Mirat sostiene, al igual que muchos de sus homólogos, que la sociedad comienza a estar preparada para estos formatos, a diferencia de lo que sucedía en el pasado. De hecho, recuerda la incursión que hizo El País cuando levantó su muro de pago en la primera década del 2000:

“Yo creo que el problema que tuvimos es que lanzamos un proyecto para el que la sociedad no estaba preparada. Punto y final (...) Yo creo que ha cambiado. La gente va evolucionando. El New York Times era gratuito. Pero llegó un momento que dijo hasta aquí el nivel de usuario y a partir de ahora pongo el valor del producto. (...) La sociedad está más habituada y al final, tendremos que seguir ese camino”.

13.5 El papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial

El consejero delegado de Prisa reconoce que todos los grupos editoriales han recurrido a otras vías de ingresos para diversificar el negocio, pero en su caso, se trata de líneas de negocio ligadas a las propias marcas del grupo. Comenzando por lo digital, Mirat considera que “hay oportunidades alrededor del negocio de la prensa, como son los digitales”. Y, de nuevo, menciona los proyectos digitales puestos en marcha en Latinoamérica.

Otra de las nuevas vías de ingresos sobre las que está haciendo hincapié el grupo Prisa tiene que ver con todo lo que gire alrededor de la educación, ligado a su marca Santillana:

“Puse el foco en la educación y creo que el País tiene que poner el foco en el debate de la educación (...). Y al poco tiempo lo estoy metiendo en colegios a través de Santillana. He construido una plataforma y lo que quiero es aportar en tiempos no curriculares materias que creo que pueden ser de utilidad para adquirir habilidades como, por ejemplo, cursos para hablar en público, que pueda ayudar a los chavales en el futuro”.

Sobre los eventos, el directivo de Prisa reconoce que es una fuente “importante” de ingresos para sus diferentes marcas. Menciona en este aspecto eventos relacionados con la educación y ligados con Santillana; conciertos que pueden aportar un valor a marcas como Dial o Los40 o debates como los celebrados con políticos con la impronta de El País:

“Son eventos. Como los conciertos, por ejemplo. Pero es importante que estén alineados con la marca y el trabajo de contribución al proyecto de tus marcas que es muy importante. Como el debate de la Constitución con González y Aznar que tuvimos hace pocos días. Creo que es parte del trabajo que tenemos que hacer”.

A la pregunta de si el grupo Prisa va a invertir en negocios ajenos al de la información para diversificar ingresos siguiendo la estela de otros grandes grupos de comunicación, Manuel Mirat reconoce que ya lo han hecho, pero pone énfasis en la necesidad de hacerlo sin despreocuparte de lo que verdaderamente es la razón de ser y el núcleo duro de tu negocio (en este caso la información):

“Uno de los problemas de este entorno es que lo primero que tienes que transformar es tu propio negocio (...) No digo que no tengas que meter clasificados, e-commerce o un fondo que invierta en start-up, pero si tu núcleo no chuta, da igual lo que tengas alrededor”.

13.6 Opinión sobre la necesidad de fusiones de los grandes grupos editoriales

El consejero delegado de Prisa no entra directamente a pronosticar nuevas fusiones, ni mucho menos a formar parte de las mismas. Asegura que Prisa está “en la construcción de su proyecto”. Manuel Mirat explica que otros “medios en otros países como Alemania o Francia no tienen posibilidad de escalabilidad, por el idioma”, de ahí que recurran a alianzas y fusiones con otros medios. “Es que yo sí la tengo (esa escalabilidad). Esa es mi apuesta y está en otro lado”, sentencia.

Sobre las alianzas o colaboraciones en determinados campos, Manuel Mirat habla de la puesta en marcha de la primera plataforma de publicidad programática (PMP) a la que ya se han sumado Vocento y Godó²⁴ y que tiene por objeto la consecución de nuevas audiencias para la venta de publicidad programática. Pero sostiene que no van a esperar a “nadie” para la puesta en marcha de proyectos que pueden resultar estratégicos para Prisa. “Los proyectos si son rápido, perfecto. Vocento se ha unido a uno. Si se lo piensan y se unen, perfecto, si no, no puedo esperarles. Yo tengo mi hoja de ruta. No tengo tiempo”, indica.

13.7 El papel de las grandes tecnológicas (Google, Facebook, Amazon...) en el futuro del negocio de los editores

El directivo del grupo Prisa dice tener muy buenas relaciones con Google. Sin embargo, matiza que se trata de relaciones de “tira y afloja”, teniendo en cuenta que a veces hay intereses contrapuestos como, por ejemplo, en términos publicitarios.

A la pregunta de cómo ve a *players* como *Google* o *Facebook* en el mercado, Manuel Mirat asegura que poner en marcha “un proyecto como PMP precisamente es para combatir esa parte” y añade que “hay cosas que hacemos juntos y otras que no”.

Manuel Mirat explica algunos de los proyectos que han sabido construir “buenas relaciones” con Google:

“Yo tengo muy buenas relaciones con ellos como por ejemplo montamos la iniciativa DNI de Google donde están muchos de los grandes medios internacionales (Financial Times, The Guardian, La Repubblica...). (...) Lanzamos AMP con Google y creo que es positivo para nosotros, que tengas una mejor experiencia de usuario a través de los móviles. Cerramos con

²⁴ Plataforma anunciada en octubre de 2018.

ellos la posibilidad de incluir la tecnología de Youtube en todos los sitios de Prisa. Me quita construir de streaming, de hosting, de tecnología...hay iniciativas que me ayudan y otras que se me llevan el 80% del mercado publicitario en España”.

Sobre Facebook, el máximo responsable del grupo Prisa enfatiza que no son lo mismo que Google y marca las diferencias:

“Te das cuenta de que Google (...) se ha dado cuenta de que es importante para los medios, de la importancia que tienen los medios para la sociedad. Se ha producido un cambio importante. Por las fake news, por las distorsiones en el mundo del periodismo...se dan dado cuenta de la relevancia social que tienen los medios. Hay un cierto cambio de actitud. Facebook es otro entorno, otro mundo. No trabajan de la misma forma, por lo que es un trabajo más lento y complejo”.

13.8 El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico

Dentro de los nuevos formatos, Manuel Mirat se detiene en la oportunidad que ha supuesto el *branded content*, teniendo en cuenta experiencias como las de anunciantes como el BBVA y su proyecto educativo o Vodafone One con el tecnológico:

“Con el BBVA hemos superado los 100 millones de visualizaciones en vídeo. Yo no desarrollo Vodafone One solo para mi casa, también lo hago para otros (ABC, El Mundo...) pero está producido internamente. Los tenemos en la sede y la redacción de El País. Pero a mí me interesa que esté también en otros sitios para darle valor al anunciante”.

Mirat asegura que esta línea de *branded content* es una de las que “tienen mayor crecimiento y proyección de ingresos en el futuro” y recuerda que en otros países medios como *The Guardian* o *The New York Times* están dedicando muchísimos recursos humanos y económicos a poner en marcha áreas y departamentos dedicados a ello.

13.9 La publicidad

En lo que más negativo se muestra el consejero delegado de Prisa es en lo referente a la publicidad. No solo menciona lo que sucede con Google o Facebook que se llevan “la tarta”, sino que pone énfasis en todo lo que supone el negocio de la “intermediación”, que se lleva “hasta 45%”.

“Lo que hay que romper es el tema de la intermediación. Hay que proporcionar una buena plataforma propia del sector, un entorno seguro, global. Es algo que se está haciendo con todos los editores internacionales donde configuramos una red fiable”.

En este sentido, Manuel Mirat explica la puesta en marcha de un grupo al que ya se están sumando grandes como Vocento o Henneo para luchar contra esta situación, a la vez que subraya, como muchos otros directivos de medios que “el modelo no es sostenible solo con la publicidad tradicional”.

13.10 Visión sobre el futuro del sector

En sus conclusiones finales, el consejero delegado de Prisa no entra a vaticinar lo que puede suponer el cambio del modelo de negocio para los editores y el conjunto de la prensa en general, sino que se limita a explicar cuál será el camino a seguir por parte del grupo de medios que dirige.

En primer lugar, desde Prisa van a seguir apostando por el papel y pro sus marcas, aunque manteniendo una estructura de costes que permita seguir haciendo el producto más o menos rentable:

“Para nosotros, el papel va a seguir teniendo una influencia relevante. Lo que busco es tener una estructura de costes que pueda sostener esto. Yo tengo muy claro a lo que me quiero dedicar. Lo que sabemos hacer es periodismo. Y básicamente es lo que hay que centrar la actividad”.

Sobre si el papel acabará muriendo, Manuel Mirat sostiene que cree que tiene recorrido por delante, pero es algo sobre lo que prefiere no aventurarse, sino que prefieren centrarse en hacer un producto periodístico de calidad.

“Creo en la edición, el cuidado y el esmero que tiene que existir en un producto de papel y ahí tenemos recorrido por delante. Todavía no tengo claro si lo editaré siete días, igual son cuatro, o es un producto de fin de semana. No me preocupa. Lo que me preocupa es adaptarme y no matarlo yo”.

Para mantener la viabilidad de negocio y una estructura de costes adecuada, Mirat asegura que era necesario eliminar líneas de negocio que resultaban muy costosas para la compañía:

“Impresión lo estoy sacando ya, distribución ya lo tengo internacionalizado. Lo de tecnología como plataforma hemos llegado a un acuerdo con The Washington Post que creo que puede ser interesante y va a dar una evolución interesante y lo que quiero dedicarme es a hacer periodismo y de lo demás no quiero saber nada: ni de distribución, ni impresión ni plataformas tecnológicas”.

14 Capítulo 14: La visión del sector del Grupo Henneo

Entrevista a Fernando de Yarza, presidente del Grupo Henneo.²⁵

14.1 Opinión sobre la situación actual de la prensa

Fernando de Yarza, presidente del Grupo Henneo, considera que los datos hablan por sí solos ante la decadencia de un modelo que, a su parecer, debe buscar la diversificación del negocio:

“Del 2008 a hoy, en este periodo, han caído las ventas un 60%, unidades físicas. Y la publicidad tres cuartas partes de lo mismo. Creo que eso es una evidencia, que el modelo, desde luego, si hay modelo, no es como el que hemos conocido. Desde mi punto de vista, es que no es opinable, es que es una realidad objetiva amparada por unos datos”.

“Que el modelo ha caducado, objetivamente, es así y, de hecho, nosotros lo vimos en el 2009, y por eso empezamos una política de diversificación relacionada. No tenía muy claro por dónde iban a ir las cosas, pero sí viendo la necesidad de que había que buscar fuentes alternativas de ingresos, que por lo menos nos permitieran ganar tiempo para ver por dónde esto derrotaba. Lo que está por definir es el modelo, si es que lo hay, sostenible de futuro.”

Sobre la situación actual del negocio de la prensa, Fernando de Yarza asegura que no tiene claro cuál es el modelo, pero sí “cuál no es. Y el que no es, es el que estamos construyendo. Lo estamos viendo. Estos modelos tan agresivos de publicidad y estas audiencias dopadas, el mercado no se las cree. Nos está abandonando.”

²⁵ Entrevista completa en el V del Anexo I.

Su argumento es su propio ejemplo: “Yo tengo mi despacho abierto y delante tengo una mesa con todos los periódicos y hay muchos días que ni los abro. Porque no te aporta nada. Porque no tengo tiempo.”

Y para llegar hasta aquí, Fernando de Yarza considera que se han dado varios factores, entre ellos la permisión a las grandes tecnológicas para actuar sin rendir cuentas ni a los medios, ni a los países respecto a sus legislaciones y deberes tributarios.

Sobre el caso concreto de la prensa local, Fernando de Yarza explica que es de los que cree que la vida de este sector es más larga, aunque él mismo plantea algunas dudas a esta afirmación:

“Dicen que ese arraigo local o ese posicionamiento de nicho se le puede sacar rendimiento si lo enfocas adecuadamente. Pero ves lo mal que lo está pasando la prensa local en EEUU y te entran dudas de eso”.

14.2 Opinión sobre la situación actual del periodismo

El presidente del Grupo Henneo insiste en diferenciar el periodismo del negocio rentable que puede suponer el Big Data:

“Creo que la esencia del periodismo no está en darle a la gente lo que quiere escuchar sino darle lo que, en tu opinión, le puede ayudar a formarse una opinión más sólida, más completa. Entonces, aunque sé que la corriente dominante es la del Big Data, pero para mí eso es matar la esencia del periodismo. Igual es un negocio muy rentable, pero para mí es otra cosa. Ahí sí que me siento editor en el sentido tradicional del término, que es que tú a la gente no le dices lo que quiere escuchar. Tú le dices lo que piensas que es relevante que conozca para que se forme una opinión más sólida y hagas una sociedad más libre.”

El periodismo actual además pasa, según Fernando de Yarza, por un momento en el que la falta de calidad está haciendo que tanto lectores como anunciantes les abandonen:

“O cambiamos algo, o lo que hacemos es agravar el problema. Porque, además, tú tienes una estructura fija de costes. Los primeros años amortiguamos el golpe a base de quitarnos, de recortar. ¿Con menos gente, con menos salarios, vas a poder hacer un mejor producto? Es que no es creíble. Pero la raíz de todo, y es una máxima, en nuestra casa la llevamos a fuego, es que la independencia periodística te la da tu independencia económica. Y mientras no haya esa consolidación, y dejen de estar todos los grupos pagados.”

14.3 Opinión sobre la digitalización de diarios

El presidente del Grupo Henneo considera que:

“Nos hemos empeñado en trasladar el modelo antiguo a un entorno digital. Y no va de eso. Es que eso está abocado al fracaso. No sé cuál es el modelo alternativo, pero ese no. Porque en ese tenemos la batalla perdida, es imposible.”

De Yarza considera que los propios grupos editoriales lo han “hecho muy mal” en su adaptación al nuevo ecosistema digital.

“¿Qué nos ha pasado a muchos en digital? Que cuando intentas trasladar tu modelo convencional ahí, fracasa”.

14.4 El pago por contenidos y los modelos de suscripciones

Para Fernando de Yarza, el modelo de negocio del futuro pasa, entre otras variables, por la implantación de muros de pago: “Creo en que los muros de pago son necesarios, es evidente.”

Para Fernando de Yarza, apoyarse en la medición de audiencias digitales en verticales es “hacernos trampas en el solitario”. En su opinión, apostar por este modelo es costoso ya que “no recoges lo que inviertes o no en la proporción”, y además juega un papel fundamental en detrimento de la creación de paywalls, “no te permite migrar hacia ese periodismo donde tú puedas cobrar”, asegura.

Fernando de Yarza cree que “hay proyectos que acaban consolidando porque enganchan con el público”. Y eso es lo que según explica, está llevando a cabo con La Información:

“Si tú perviertes un modelo, la gente se marea y tu política comercial afecta a tus contenidos. O sea, yo hoy lanzo mi proyecto de La Información porque creo que ahí si tengo paciencia, y espero tenerla, se va a generar un paywall. Porque yo ahora abro La Información y, no es porque sea mía, honradamente, es raro el día que no me sorprenda con algo”.

14.5 El papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial

Para Fernando de Yarza, el modelo de negocio del futuro no solo pasa por los muros de pago, sino también por una necesaria diversificación:

“En nuestro caso, nosotros hemos multiplicado nuestra plantilla por cinco estos años. Hemos pasado de apenas 300 personas a ser 1600. Es verdad que el negocio original es casi la tercera parte de lo que era, sin embargo, hemos multiplicado por cuatro nuestra cifra de negocios. Principalmente porque diversificamos en tecnología y en audiovisual. Nosotros pensamos que el futuro iba a tener mucho que ver con tecnología y la convergencia de lo que era la palabra escrita con el vídeo. Entonces apostamos por esas dos líneas.”

Fernando de Yarza reconoce que la diversificación del negocio es algo a lo que los editores no están acostumbrados en sus orígenes, cuyo éxito se basa, en su opinión, en la prueba de muchas opciones distintas, con el riesgo de que no funcione o de que funcione con márgenes más pequeños:

“Si te fijas en nuestro portfolio de diversificación, hemos puesto velas en casi todos los entierros siendo conscientes de algo muy importante a lo que no estamos acostumbrados los editores. Los editores estamos acostumbrados a que todo salga bien, todas las apuestas, y con márgenes obscenos. Y ahora mi consejo sabe que hay algunos de estos proyectos que si no cumplen el plan de negocio caerán y se lanzarán. Prueba-error con sentido empresarial como se ha hecho en todos los sectores toda la vida.”

Sobre el *branded content* es un negocio de los medios en la actualidad que no todos saben hacer. En su caso, bajo el nombre ‘Factoría de contenidos’ reconoce haber realizado proyectos que “han fracasado”. “Nos cuesta muchísimo. Tengo 125 años y la organización no va a la velocidad a la que vamos los de arriba. No me estoy quitando responsabilidades, porque el que lidera ese fracaso aquí soy yo, pero no hemos sabido hacerlo”, asegura.

De Yarza cree que el *branded content* será parte de la diversificación de su negocio, pero “sacándolo fuera o con otro tipo de partenariado, porque mi organización tradicional de contenidos está en una depresión, y yo creo que es una situación de todo el sector”.

14.6 Opinión sobre la necesidad de fusiones de los grandes grupos editoriales

La fusión de medios o grupos es, en opinión de Fernando de Yarza, “la gran cuestión que tiene que pasar aquí, que es que sobra la mitad del sector, mínimo”. Para el presidente del Grupo Henneo “no tiene lógica” que con un descenso de los ingresos “los jugadores sigan siendo los mismos”. “Yo creo que algunos morirán y otros se acabarán fusionando. Y habrá una ordenación, porque lo que está claro es que hueco para todos no hay”, cree de Yarza.

El presidente del Grupo Henneo se muestra partidario de estas fusiones y recuerda que su grupo ha realizado la primera gran operación al respecto:

“La primera fusión en España la he hecho yo en Soria. Nos juntamos El Diario de Soria, El Mundo y el Herald de Soria. Pero casi es de chiste, que después de 10 años, después de una caída del 70%, la primera consolidación haya sido Soria”.

Para Fernando de Yarza, esto no es algo necesario solo para los periódicos más tradicionales, sino que también debería pasar con los numerosos medios digitales más nuevos. Algo que, sin embargo, se antoja difícil en su opinión, por ser “productos muy de autor con unas vanidades personales.”

Por lo tanto, el presidente de Henneo cree que se trata de “una consolidación que llegará” tarde o temprano.

14.7 El papel de las grandes tecnológicas (Google, Facebook, Amazon...) en el futuro del negocio de los editores

Sobre el papel de las grandes tecnológicas en el negocio de los editores, Fernando de Yarza asegura que cree “en la competencia y en el marco regulatorio. Bastante desigual es la batalla como para dar ventajas”. En este sentido considera necesaria “una legislación 2.0” que impida la competencia desleal que en su opinión ejercen plataformas como Facebook, Google o Amazon. “No me parece justo y lo estoy luchando” dice de Yarza, pero para eso, en su opinión, es necesaria “una igualdad de condiciones” que explica así:

“Para mí los medios de comunicación son esencia de la democracia y les hemos dado el poder, se lo hemos regalado”.

“Es que Facebook puede publicar lo que quiera, Google ha roto todas las barreras de competencia habidas y por haber y Amazon ha tenido una fiscalidad opaca y aquí no ha pasado nada.”

Por este motivo, de Yarza aboga por “poner reglas dentro de la economía global” para todos:

“Antes era contrario a estas plataformas, y ahora pienso que, no con todas, pero con algunas de las plataformas se puede abrir un diálogo. Pero quiero sentarme con ellos teniendo unas reglas del juego iguales para todos.”

“Las grandes plataformas se están llevando la principal recaudación”.

“Ellos están dispuestos, principalmente Google, a armar con nosotros un diálogo de cómo hacerlo, no sé si es darnos una limosna o qué, pero que la parte de la tarta publicitaria, que es el ochenta y tantos por ciento en EEUU no van a renunciar a ello, sino todo lo contrario. Van a incluso a luchar entre ellos mismos”.

En su opinión, Facebook y Google miran recelosos a Amazon, y “nosotros en esto somos absolutamente marginales, los números lo dicen y, además, sin ninguna oportunidad de volver a meternos en ese partido.”

14.8 El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico

Para Fernando de Yarza, “las restricciones que tiene Internet son prácticamente nulas”. Por eso, para el presidente de Henneo, el producto periodístico debe adaptarse a esa nueva generación, que cuenta con una gran oferta de ocio y que tiene el móvil como principal vía de consumo de contenidos:

“Por el momento estamos a mitad de camino entre lo que fuimos y no volveremos a ser y lo que seremos”.

“Estamos adaptando el producto periodístico lo más posible y, sobre todo, al dispositivo el móvil, que es donde estos microvídeos o micropiezas tienen recorrido”.

En opinión del presidente de Henneo, la sociedad está acostumbrada a consumir solo el contenido que le interesa. “Informativamente yo creo que va mucho en la clave que desarrolla The Economist de unas breaking news, o sea, ofrecer aquello que tienes que saber”. Sobre la oferta de entretenimiento argumenta:

“La oferta de ocio es tan completa que intentar ir a competir por un porcentaje altísimo de esa parte es complicado. Yo creo que el vídeo te da la facilidad de que, en el transporte público, en un ascensor, en un descanso, tú puedes ver una pieza. Nosotros por eso apostamos por lo audiovisual, y en concreto también por lo audiovisual digital y estamos satisfechos”.

14.9 La publicidad

Fernando de Yarza considera que “es una evidencia” que el modelo publicitario que se ha vivido hasta ahora ya no sirve. “Esto no es sostenible en los términos en los que lo hemos conocido”, asegura.

El presidente de Henneo considera que no han sabido ofrecer un modelo en comparación con otros que mejor están funcionando. Además, en su opinión “el modelo es absolutamente hostil”. “Hemos pervertido la red. Estamos reeditando algo parecido a lo que hicimos con las promociones que es pervertir la relación con el cliente. Yo te maltrato con una publicidad y tú no pagas. Es un modelo circular que nos lleva al precipicio”, sostiene.

14.10 Visión sobre el futuro del sector

Fernando de Yarza muestra una visión negativa sobre lo que le espera al sector.

“Yo creo que desgraciadamente el 2017, y como pinta también el 2018, es tan apocalíptico que eso se va a cambiar por la vía de los hechos”, sentencia de Yarza.

El presidente de Henneo si cree que el futuro del sector pase por la diversificación del negocio y se basa en su propia experiencia:

“A mí me ha ido bien el tema de la diversificación por dos cosas. Una porque incorporé socios, y dos, porque me di cuenta bajo un parámetro de prueba-error que cuando intentaba exportar, mi forma de actuar no funcionaba en todos los ámbitos”.

Fernando de Yarza insiste en que asociarse y buscar alternativas con otros sectores ayudará a redirigir al sector:

“Hoy tener socios externos es importante, porque este es un sector muy endogámico. Socios de otros sectores es la única vía. O eres disruptivo o el final nos lo sabemos. Y, sobre todo, tener socios. Plantearte que no tienes por qué ser siempre mayoritario”.

Según el presidente de Henneo, la mala marcha del sector afecta psicológicamente a todos sus implicados y ve una necesaria desconexión de ese pesimismo para mirar hacia el futuro. “Ahí no hay un caldo de cultivo para que florezcan iniciativas, porque llevan una dinámica de a ver a quién saco, a ver cómo recorto, y entonces tú ves que psicológicamente es imposible. Pero nosotros supimos hacer, estancar de un lado eso, con decir: nos tenemos que inventar un modelo de futuro para esto. Y no nos dejemos contagiar de ese pesimismo, que es muy humano y muy legítimo, pero que te aboca a nada bueno”, asegura.

15 Capítulo 15: La visión del sector de El Confidencial

Entrevista a Alberto Artero, director general de Titania Compañía Editorial S.L (El Confidencial)²⁶.

15.1 Opinión sobre la situación actual de la prensa

Artero cree que no ha caducado el modelo de negocio de financiarse solo por publicidad y/o venta:

“El modelo de financiación histórico de un medio de comunicación estaba basado en tres patas fundamentalmente: publicidad, suscripción y promoción. Conforme va avanzando la crisis de los medios de comunicación en papel, obviamente las patas de publicidad y venta van cayendo y aumenta la suscripción. De tal manera que pasa de un 40-40-20 a un 30-30-30 más o menos.”

Para Artero, sí que existe una rotura en ese modelo aplicado para los medios en papel mientras que los digitales tienen que buscar nuevos formatos que funcionen:

“Desde luego el modelo publicitario en papel se ha roto porque no es capaz de intuir unas nuevas generaciones que vienen haciendo un consumo intensivo del papel, más allá de publicaciones especializadas con publicidades no especializadas y muy vinculadas a ese contenido. Pero en el online hay una crisis de formato, que no de ingresos. El formato display, que es el que ha predominado hasta ahora.”

²⁶ Entrevista completa en VI del Anexo I.

15.2 Opinión sobre la situación actual del periodismo

Para el director de El Confidencial, la información debe seguir siendo lo que prime por encima de todo lo demás:

“No tenemos que perder la referencia de que nosotros trabajamos sobre una materia prima, que es la información, que es lo que tiene que primar y no generar confusión. (...) La pregunta que deberían hacerse los editores es en qué negocio están. Nosotros lo tenemos muy claro, y es el negocio de la información y trabajamos con una materia prima que es la noticia. Desde el momento en el que yo me salgo de ahí y se convierte en un negocio de distribución, de cualquier contenido a cualquier precio, para conseguir cualquier ingreso, mi franquicia esencial la he matado.”

Alberto Artero cree que el periodismo independiente que aporte valor añadido será clave en el futuro modelo, poniendo el suyo como ejemplo:

“El Confidencial nace con un proyecto esencialmente social, que busca reconciliar al periodismo con su razón de ser. Yo creo que se reconoce como un periodismo independiente, que carece de línea editorial y que busca encontrar, dentro de sus líneas, el mayor acomodo de gran parte de la sociedad española. (...) En El Confidencial hacemos periodismo independiente, periodismo de periodistas, periodismo en Internet, de vanguardia, pero hacemos periodismo que llamo “over the counter”, que significa que no hay nadie que haga un periódico para mayor gloria del editor o del redactor. No. Hacemos un Confidencial para los lectores. Hacemos un Confidencial para ver qué es lo que espera el lector de El Confidencial. Muchos proyectos están basados en una sola persona, y cuando esta se desvanece lo hace el proyecto. Es un riesgo que nosotros no corremos.”

Para Artero, el periodismo del futuro debe responder a la necesidad de los usuarios a informarse:

“Yo creo que hay una gran diferencia entre informarse y buscar información. Para informarse vas a cualquier lado y te cuentan lo que está

pasando, pero buscar información es encontrar algo diferencial. Satisfaces la misma necesidad, pero el entorno es distinto. En El Confidencial satisfaces la misma necesidad, pero no te estás encontrando algo convencional, sino excepcional que, además, te va a ayudar a la toma de decisiones.”

15.3 Opinión sobre la proliferación de medios digitales

Para Alberto Artero, la proliferación de medios digitales responde al abaratamiento del proceso, pero ve muy difícil lograr una imagen de marca que perdure en el tiempo:

“En definitiva, el coste de adquisición de lectores en Internet se ha rebajado muchísimo. Es verdad que seguimos con comisiones muy altas pagadas a las centrales de medios, pero bueno, así es como está conformado el ecosistema. Entonces si vas sumando las cosas, te das cuenta de que formar un periódico tampoco es muy caro. (...) Ahora no hay tanto tiempo para desarrollar la carrera que ha logrado El Confidencial. Si en un momento dado encuentras que no eres capaz de posicionarte rápido, en unos 18 meses, estás muerto. Esto es lo que está pasando con muchos proyectos. ¿Qué ocurre cuando el proyecto está muerto, la marca amortizada, pero no creces en audiencia ni en ingresos? Que al final todo lo que no crece, mengua. Si no tienes páginas no vas a ingresar por aquí, y si no tienes influencia te va a costar mucho más ingresar por aquí. Con lo cual va a acabar habiendo una crisis.”

15.4 El pago por contenidos y los modelos de suscripciones

Para el director de El Confidencial, los modelos de pago por contenidos son necesarios para el futuro y para ello apuesta por ofrecer un producto diferencial por el que, en su opinión, el lector está dispuesto a pagar:

“En la parte de suscripción todos estamos viendo la necesidad de que se pague por la información como se ha pagado históricamente. Pero la gente no tiene la voluntad de pagar por la información porque les hemos habituado a recibir esa información gratis sea de mayor o menor calidad. (...) Nosotros defendemos una información diferencial hecha por

periodistas que nos cuesta mucho y, sin embargo, la gente no está dispuesta inicialmente a pagar por ella. Pero el modelo de suscripción terminará imponiéndose de una manera o de otra, porque la supervivencia de los medios va a pasar por ahí.”

Sobre el modelo en el que debe establecerse ese pago por contenidos, Artero defiende un modelo premium, que aporte valor añadido a los usuarios:

“Lo que nosotros nos planteamos es crear una serie de servicios prime, que puede ser un acceso temporal y preferencial para determinados lectores, o un acceso a determinadas informaciones que son más técnicas que pudieran ayudar a un público más concentrado. (...) ¿Por qué paga la gente? Paga por dos motivos: por algo que le ayude a tomar decisiones o por algo que le entretiene. (...) “Creo que el modelo debería ser mucho más premium, selectivo, inelástico al precio, un modelo que ponga en valor lo que hace El Confidencial, y no esos modelos masivos, que yo creo que en España no están preparados.”

15.5 El papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial

En la búsqueda del nuevo modelo de negocio, Artero considera obligatorio seguir el camino hacia la diversificación y los nuevos ingresos:

“Yo creo que no hay otro camino. Y creo que hay un concepto que es crítico y que, desde mi punto de vista, va a crear una nueva oleada de crisis en los medios de comunicación y, en buena medida, en los medios online, donde al final, si no tienes páginas no vas a tener ingresos, ni siquiera de programática y donde solo tienes influencia no vas a tener ingresos de compañías, porque estas cada vez están más apretadas en presupuesto y han aprendido a discriminar que no todo en Internet es lo mismo. (...) Creo que es verdad que hay que diversificar las fuentes de ingresos. Creo que va en línea con la percepción de un negocio que cae en precio en relación con lo que es el volumen, y que solo puedes monetizar en relación con la influencia, y ahí se monetiza, a día de hoy, bien.”

Sobre las fuentes de ingresos alternativas, Artero considera que “están muy tasadas, que son o bien la suscripción, que no debería ser una fuente alternativa, debería ser core, sino saltaremos a lo que ocurría en el papel; o bien los servicios”.

En este sentido, el director de El Confidencial remarca la importancia que el branded content tiene y tendrá en los ingresos de los medios:

“El branded para nosotros va a suponer en torno a unos 3 millones de euros y al año que viene unos 5 millones. El año pasado pudo estar en torno a 1 millón. Y en los eventos nos ocurre un poco lo mismo. Este año va a suponer en torno a 1,2 millones y el año pasado en torno a los 500.000€. Y esto va a seguir creciendo. Yo creo que la gente tiene que dejar de vender espacio comercial puro y duro, y tiene que empezar a vender difusión de contenido dentro de una estructura que responda a una serie de principios fundamentales.”

15.6 Opinión sobre la necesidad de fusiones de los grandes grupos editoriales

Alberto Artero no ve en las fusiones la solución a la crisis de los medios:

“Si un ciego y un sordo se unen se ayudarán, pero es muy complicado. Las fusiones son complicadas por varios motivos: en primer lugar, porque no está claro. (...) El hándicap de las fusiones es que los grandes grupos no tienen medios para hacer fusiones y los papelitos de los grandes grupos a mí no me interesan.”

15.7 El papel de las grandes tecnológicas (Google, Facebook, Amazon...) en el futuro del negocio de los editores

El director de El Confidencial ve en las redes sociales un complemento para conseguir tráfico, pero no cree en la dependencia directa de ellas:

“Para nosotros son un complemento, no un actor principal. Mis accesos en social, por ejemplo, en Vanitatis están por debajo del 10%, y en El Confidencial en torno al 13%, es decir, que mi dependencia de redes sociales es muy limitada. (...) Pensamos que tenemos que trabajar el canal y que el lector venga a diario a El Confidencial. Yo no quiero que me encuentren, quiero que me busquen. Porque en el momento en el que me encuentren estamos en manos del distribuidor. Creo que hay un riesgo de canibalización por parte de Facebook y Google de tu contenido”.

Alberto Artero cree que el papel que jugarán plataformas como Google y Facebook en el futuro dependerá más del big data que del tráfico en sí:

“Ahora estamos trabajando todos en este tipo de sistemas DMPs que nos permiten segmentar los lectores, pero mi impresión personal es que esa batalla la han ganado Facebook y Google. Creo que nos van a acabar cobrando para que sepamos los datos de nuestros lectores. Y ese va a ser su gran negocio.”

15.8 El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico.

El formato móvil y el vídeo son dos de los formatos por los que apuesta Artero, aunque con matices:

“Yo creo que el cambio a la movilidad en el día de hoy es exponencial, es decir, a lo mejor hace 18 meses el 30% de los accesos eran a través del móvil y ahora son el 70%. La movilidad es comprender el soporte. Si tú eres capaz de conocer el soporte y lo que implica, con todas las oportunidades que presenta, probablemente en términos de suscripción es mucho más fácil controlar un acceso a través de un móvil que desde un ordenador. Pero si no eres capaz de hacer una estrategia de ingresos basada en una movilidad que tiene una capacidad limitada para ofrecer determinados contenidos publicitarios, pues estás muerto.”

Sobre el vídeo, el director de El Confidencial reconoce que es un formato necesario pero que no funciona en todos los ámbitos:

“Nosotros tenemos sentimientos encontrados en el vídeo, porque la sociedad cada vez lee menos, es más visual. Además, ya tienen la capacidad de poder leer o ver un vídeo en el móvil. Por tanto, es una relación mucho más visual. (...) Hemos llevado una estrategia de incorporar mucho vídeo a El Confidencial, pero el consumo de vídeo es muy pobre. No sé si es porque la gente segmenta mucho en Internet y sabe lo que quiere hacer en cada cosa. Yo no sé hasta qué punto viene a El Confidencial con el ánimo de ver vídeos o puede hacerlo porque El Confidencial se consume mucho durante el día en entornos de trabajo. Nuestra experiencia en el ámbito de consumo de vídeos no es muy positiva. No se consumen vídeos de un resumen de información. Las audiencias no son especialmente buenas.”

15.9 La publicidad

Sobre la publicidad como fuente de ingresos para los medios digitales, Artero considera que “la publicidad tal y como está concebida, no da.”:

“El modelo publicitario el problema que tiene, es que, a día de hoy, con la transición al móvil -donde nosotros ya tenemos un 70% de tráfico mensual-, la capacidad que tenemos de invadir el móvil con publicidad display para los volúmenes de facturación que tenemos es inviable. O sea, no tenemos capacidad ni espacio físico para hacerlo. (...) Por otra parte, el propio display se ha devaluado. Se ha convertido en cierto modo en parte del paisaje. En este proceso estamos viendo que el display rotación general como tal desaparece y lo que vemos es una polarización. Esta se basa en dos principios: audiencia e influencia. (...) Se va a pasar más a publicidad nativa, es decir, al branded content y al desarrollo de promoción de actos de gente a las cuales tú le das la difusión.”

Esto en su opinión, es en parte culpa a la devaluación del propio modelo de la prensa en papel:

“La supervivencia del negocio de la prensa de papel ha llevado a devaluar la publicidad en Internet. (...) Al final hemos conseguido educar al anunciante en que internet es, hasta ahora, un soporte complementario y barato. Y es al contrario. Es donde el lector pasa más tiempo y donde tienes que invertir. Nosotros hemos fijado ahora unas tarifas muy serias, nos hemos fijado unos volúmenes de inversión mínimos muy serios, y sabemos

que corremos un riesgo de la mayor parte de la inversión, pero es que no hay otra manera. Porque de lo contrario, estamos perdidos.”

El director de El Confidencial considera que los adblockers no suponen un peligro para su modelo de negocio:

“Nosotros no estamos especialmente preocupados por los adblockers porque vemos que el porcentaje de adblockers respecto de nuestros usuarios es muy bajo en relación con la media. (...) ¿Cómo estamos reaccionando ante los adblockers nosotros? Simplemente cuando lo activas te sale un warning en tu pantalla diciéndote que si sigues utilizando el adblocker, nosotros te bloqueamos el acceso al contenido de El Confidencial. Nosotros nos financiamos con la publicidad, si quieres estar aquí tienes que aceptar las normas que fijamos. Esto está cada vez más extendido en los soportes.”

15.10 Visión sobre el futuro del sector

Para Alberto Artero, el futuro del sector de los medios de comunicación va a depender en gran medida tanto de la audiencia como de la influencia:

“Sin audiencia y sin influencia va a haber una crisis de medios de comunicación tremenda. Porque una de las cosas que aprende la gente a lo largo del tiempo, es que no todos los medios son iguales y, por lo tanto, no puedo dejar dinero como estoy dejando ahora en cualquier medio, porque ya no tiene una utilidad para mí como compañía.”

El director de El Confidencial insiste en la necesidad de que los medios no olviden su papel dentro de la sociedad en su búsqueda del modelo de negocio del futuro:

“Yo creo que lo importante es saber para qué estamos aquí como medio de comunicación. (...) Lo que va a determinar su viabilidad es el periodismo independiente hecho por periodistas en un entorno triunfador como es internet. Que sea capaz de ver lo que viene y posicionarse. (...) Hay una necesidad en el lector de encontrar información que sea independiente, rigurosa, que esté en un soporte amable y que conecte con sus inquietudes en ese momento.”

Sobre los medios digitales en concreto, Alberto Artero cree que si hay un futuro prometedor:

“Nuestro negocio va a sobrevivir porque los lectores van a seguir viniendo y los anunciantes van a querer seguir ligados al soporte que es capaz de darles engagement con sus grupos de interés. (...) Creo que vamos a un negocio de audiencia e influencia. Creo que hasta día de hoy se ha valorado más la audiencia y creo que se va a valorar mucho más la influencia. Creo que esto va a generar una crisis de medios. Sí que comparto tu diagnóstico. Creo que sí se puede sobrevivir, pero que va a haber mucha gente que no lo va a hacer.”

16 Capítulo 16: La visión del sector de El Diario.es

Entrevista a Ignacio Escolar, director y fundador de El Diario.es²⁷

16.1 Opinión sobre la situación actual de la prensa

El director de El Diario.es considera que el momento de inflexión para el negocio de la prensa y de los medios de comunicación en general ya ha pasado, y que solo queda mirar un futuro que, en su opinión, pasa por la diversificación del negocio y la búsqueda de nuevos ingresos alternativos a los tradicionales:

“Ese modelo actual no lo podemos cambiar a título individual ningún medio, ni si quiera los medios grandes lo pueden hacer, es muy difícil. Pero la tendencia en todo el mundo lo dice. Este mundo se está acabando, nos queda el branded content, nos quedan los lectores y nos quedan los eventos. Porque el mundo de la publicidad de consumo pensando que podíamos ser como la tele y vender GRPS no lo es. Y no lo es porque al final lo que nos machaca es la segmentación.”

En este sentido, Ignacio Escolar apuesta por continuar haciendo periodismo desde la rentabilidad, para lo que distingue entre distintas opciones: la influencia y la audiencia:

“Yo creo que hay dos vías ahora mismo para el periodismo de rentabilidad. Puedes apostar por un contenido de influencia, caro de producir, y que puedes rentabilizar por medio de tu capacidad para el branded, eventos, etc. para generar prestigio. O uno basado en la audiencia muy barata de generar (...) y con mucha vitalidad en redes sociales, entonces el negocio está en que haces artículos que funcionan siempre, baratos de producir y

²⁷ Entrevista completa en VII del Anexo I.

ligados a las trends de Google. Es decir, producción muy barata con grandes audiencias.”

Ambas opciones no son compatibles en opinión de Escolar, y es por eso que asegura que los medios deben definir su estrategia lo antes posible:

“Puedes rentabilizar con lectores, pero el lector que te paga esto no lo quiere. Entonces hacemos concesiones a la audiencia, pero porque aún estamos en un negocio 33-66, pero los medios a medida que tengan que optar entre tener credibilidad o tener audiencias tendrán que elegir”.

16.2 Opinión sobre la situación actual del periodismo

El director de El Diario.es considera que el incluir branded content en los medios no es algo que vaya en detrimento de la calidad de los contenidos, pero cree esencial que se avise al lector para que pueda distinguir entre ambos tipos:

“Si haces publrreportajes sin avisarles, generas sospecha en todo. Tu credibilidad baja y por tanto tu capacidad para vender de nuevo publrreportajes también es menor. Es importante que lo que cuentes como publicidad lo etiquetes como publicidad y convencer tanto al lector como al anunciante de que es mejor así y lo puedes hacer, que intentar colar gato por liebre, porque al final las dos partes pierden, tanto el anunciante como el lector. El lector porque ya no se cree nada y al anunciante porque al final acaba generando una imagen negativa.”

Sobre el fenómeno del *clickbait*, Escolar si cree que va en detrimento de la calidad y que por ello es un modelo, en su opinión, del que deben huir aquellos medios que quieran implantar modelos de pago:

“Si tu optas por un modelo de pago de lectores, no puedes hacer eso. Tu lector se va a enfadar si paga por eso que es precisamente lo que nos pasa a nosotros. Como tenemos ya un determinado porcentaje basado en los

clientes de pago, hay determinadas cosas de clickbait que no podemos hacer, nos penaliza, nos escribe gente diciendo que se da de baja. Entonces ni al que paga ni al que no paga, directamente no lo hacemos, o lo hacemos en mucha menos medida que otros medios.”

El periodismo de calidad no está reñido, según el director de El Diario.es, con la inclusión de unos principios ideológicos:

“Evidentemente tienes que poner por delante de tus principios ideológicos la verdad y la profesionalidad del periodismo y el método periodístico. Comprobar la información, no contar mentiras, dar la versión de la otra parte, intentas contarle todo no solo lo que le viene bien a tu gente, aunque a veces tu gente se cabree por lo que lee en tu propio periódico. Nosotros jugamos a eso y lo hacemos con una posición ideológica, claro, y que no ocultamos.”

16.3 Opinión sobre la proliferación de medios digitales

Ignacio Escolar cree que las grandes empresas son las que impulsan el nacimiento de estos medios, pero que no tienen fácil subsistir sin esas ayudas:

“El coste de entrada de un diario digital es muy barato, comparado con lo que hacía falta para montar un periódico en papel. (...) Porque durante mucho tiempo el Ibex 35, no todas, pero sí una parte de las empresas, lo que hacían era poner fichas en una pequeña parte de cada uno (...) Ahora lo que está pasando es que están quitando muchos, porque se han dado cuenta que no se puede pagar a cualquier periodista que monta un digitalillo, y por eso están cerrando muchísimos. Y creo que eso irá a más.”

16.4 El pago por contenidos y los modelos de suscripciones

El director de El Diario.es considera que los ingresos por suscripciones son clave para conseguir una rentabilidad que no es posible, en su opinión, solo con publicidad y explica en qué basaron su modelo de suscripciones:

“Tenemos 22.700 más o menos suscriptores, sigue creciendo la cifra todos los meses, que pagan al menos 5 euros al mes, 60 euros anuales, pero pueden ser hasta 100, 200, 300 euros al año. Y con esos lectores estamos consiguiendo un ingreso, y esa es la diferencia, que nos permite ser rentables. Porque si solo fuese de la publicidad estaríamos en números rojos, o tendríamos que tener una redacción mucho más pequeña de la que tenemos. (...) Cuando nacimos había la intención de muchos medios de poder cobrar a los lectores, pero el modelo era por medio de un muro de pago cerrado, como el que puso el The New York Times, o poroso, como el que tiene media parte en Francia, con distintos grados de porosidad. Pero nosotros en vez de apostar por el muro de pago, porque veíamos que tener un muro de pago significaba tener poca audiencia y eso significaba que tendríamos pocos ingresos publicitarios, apostamos por un modelo freemium, en el cual los socios pagan no por un muro de pago que si no pagan les impide ver noticias, sino por unos servicios añadidos del cual el fundamental es el apoyo al proyecto, a parte de unos servicios. (...) Con ese modelo al final hemos conseguido tener una de las comunidades de lectores de pago más importantes de España. Yo creo que esa vía de ingresos es la gran diferencia con otros medios y es por donde creo que va a ir el mercado en los próximos años.”

16.5 El papel de los nuevos ingresos en el negocio editorial

Ignacio Escolar apuesta por un modelo de negocio diversificado, en el que los nuevos ingresos juegan un papel también fundamental, como es el caso del *branded content*, cuya clave del éxito está según Escolar, en el valor de prescripción que aún tienen los medios:

“En vez de darte algo que no quieres ver, voy a generar una publicidad que quieras ver, esté atractiva por cómo está contada y te lo comas voluntariamente, aun sabiendo que es publicidad. Y eso cada vez funciona más y está muy pegado a algo que sí que tiene valor y que tenemos los periódicos que es influencia y valor de prescripción.”

Otra de las vías de nuevos ingresos por las que apuesta el director de El Diario.es son los eventos, también ligados, en su opinión, a esa influencia que tiene el medio:

“Los eventos, que se parece mucho al branded también, porque tiene que ver con algo que genere debate público y a lo que la gente va voluntariamente a pesar de que atrás aparezca un logo de cualquier empresa y que les ayuda a vender imagen, marca, no tanto un producto concreto de consumo. (...) Es otra de las vías que estamos experimentando también y nos ha ido bien. En el aniversario obtuvimos ingresos importantes, hicimos un festival de periodismo con patrocinios que funcionó muy bien y cada vez hay más gente en eso también.”

16.6 Opinión sobre la necesidad de fusiones de los grandes grupos editoriales

Ignacio Escolar no aborda directamente la necesidad o no de los grandes grupos editoriales, pero si considera que serán necesarios movimientos debido a que el papel de la prensa escrita en el futuro será, a su parecer, muy diferente que en la actualidad:

“Yo creo que el papel va a ser los vinilos, algo de coleccionista. Los vinilos no están acabados incluso ha habido un repunte, pero se han acabado como el soporte fundamental de la música, se han acabado los cds y cómo no, también los vinilos, pero siguen existiendo. Pues al papel le va a pasar eso. Seguirá existiendo como un nicho que dejará de ser primogénito de la prensa escrita, de hecho, ya no lo es.”

16.7 El papel de las grandes tecnológicas (Google, Facebook, Amazon...) en el futuro del negocio de los editores

Para Ignacio Escolar, el big data jugará un papel muy importante para los medios del futuro y es ahí donde, inevitablemente en su opinión, entran en juego las grandes tecnológicas:

“A medida que aplicas big data a la publicidad generas por un lado más eficiencia, con menos inversión consigues más, y por otro lado, estás generando un traslado de la inversión de los medios hacia dos máquinas, bueno casi tres: Google, Facebook y un poquito ahora también Amazon.”

Aun así, para el director de El Diario.es es importante reducir la dependencia de estas plataformas fomentando la marca propia:

“Ha habido muchos errores de muchos medios con una dependencia muy grande de tráfico con Facebook y Google. Al final estás pegándote a un algoritmo que va cambiando. Y tú no puedes basar tu estrategia en algo que un ingeniero de Google puede cambiar y te quedas fuera de fuego. Nosotros pensamos en algo mucho más clásico que es la marca. Y si miras mi estructura de audiencia, tengo en tráfico directo casi el 50 que es una barbaridad, porque tengo marca. Hay gente que pone El Diario.es y se lo lee. Y eso al final es mucho más valioso que tener una página experta en viralizar gatitos, que la gente lee y no sabe que ha leído porque no lo relaciona con ninguna cabecera. (...) Porque la dependencia de Google y Facebook es peligrosa. Directamente sí (dan dinero) porque me mandan tráfico, pero no muchísimo. A nosotros nos ayudan a enmarcar el debate.”

16.8 El papel de los nuevos formatos en el producto periodístico

Ignacio Escolar cree que los nuevos formatos del producto periodísticos están ligados al desarrollo tecnológico y a la innovación, necesarios, pero no al alcance de todos y es por eso que cree que la información tiene que seguir siendo la base:

“Estamos haciendo algunas cosas, pero claro es una carrera muy descompensada porque el presupuesto en tecnología es lo que se gasta en cafés el departamento de innovación de Google en una mañana, es otra cosa, es imposible. Nuestra diferencia no está en tecnología, aunque tengas que cuidar la tecnología, está en la información. Nosotros además llevamos una carrera que ha ido muy bien, somos un caso de éxito.”

16.9 La publicidad

Una de las conclusiones principales de Escolar sobre la publicidad es que ya no supone y no supondrá lo mismo en cuanto a los ingresos de un medio, debido sobre todo a que su efectividad está cuanto menos cuestionada:

“Creo que el mix de ingresos va a cambiar radicalmente en unos años, es que la publicidad cada vez tiene menos efecto. La publicidad (...) en forma de aluvión y segmentada por perfiles de lectores, cada vez es menos rentable y cada vez es menos valioso en todo el mundo. Nosotros seguimos creciendo año tras año en esos ingresos, pero por otro motivo, que es que hemos crecido tantísimo en audiencia, (...) como estamos creciendo tan fuerte, seguimos indexando más por publicidad display cada año, pero no es lo normal en el sector, en todo el sector está bajando y cada vez creo que va a bajar más.”

El director de El Diario.es considera que se ha producido un punto de inflexión, que el mercado ha cambiado y que la propia publicidad digital está viviendo ya su propia crisis:

“El mercado publicitario en general, y afecta a la televisión, está cambiándose porque nos ha tocado una reconversión industrial más como ya nos tocó cuando pasamos del papel a internet. (...) Lo que está en crisis es la publicidad concreta de consumo que es el display. Porque cada vez es más una subasta a precio, donde se compran los perfiles no en tu medio sino en todo internet. Da igual que al tipo que juega en Bolsa le encuentras en Forocoches que en The New York Times, el precio es el mismo, y lo importante es encontrar a ese perfil por medio de la segmentación y es ahí donde los medios tenemos mucho que perder.”

Por este motivo, Escolar considera que la publicidad cada vez supondrá un porcentaje menor de los ingresos de los medios:

“En mi opinión, lo que nos está pasando y lo que va a pasar, es que el porcentaje que depende de los lectores va a crecer y va a decrecer el porcentaje que depende de la publicidad. O sea, de lo que estamos ahora que es 66-33 a 50-50.”

16.10 Visión sobre el futuro del sector

Para Ignacio Escolar, el modelo de El Diario.es es un modelo a seguir para los medios, tanto nativos digitales como no, donde el pago por contenidos de los lectores será uno de los pilares fundamentales de los ingresos:

“De cara al futuro lo que va a pasar yo creo es que muchos de mis competidores tendrán que copiar parte de mis pasos, sobre todo la parte del pago de lectores. Porque a lo que va el mundo es que cada vez te tendrás que apoyar más en otro tipo de ingresos porque la publicidad entendida como la entendíamos que es institucional, soy amigo del dircom y me va a dar tanto; display, voy a vender millones de CPMS a lo que sea porque como tengo muchas páginas y me funcionará; esto ya no es así. (...) Entonces yo creo que hay modelos que funcionan, como El Confidencial que lleva también en rentabilidad 12 años o una cosa así, muchísimo tiempo, y que demuestran que se puede pero tienes que hacerlo con un modelo de costes muy diferente. Nosotros debemos ser el medio más barato de todos los que están en el top 10 de largo. (...) Ahí es donde va a haber el diferencial porque al final es una cuestión de que cuando llega la revolución digital, (...) el cambio en la publicidad y sobre todo la adaptación al móvil, lo que pasa es que donde antes había una tarta así ahora hay la mitad o la tercera parte.”

BLOQUE IV: CONCLUSIONES Y REFERENCIAS

Conclusiones

1. La crisis del sector de la prensa

Víctor Núñez considera que los medios se encuentran ante lo que denomina “una tormenta pluscuamperfecta”, en la que confluyen la recesión económica, la crisis publicitaria y el tsunami digital. “Esta fase de incertidumbre, todavía no se ha resuelto suponiendo un camino del modelo de negocio tradicional y un reto para la empresa periodística” (Núñez , Peinado, & Pérez , 2015, pág. 34).

Díaz Nosty (2014) insiste en que nadie garantiza la viabilidad de la prensa más allá del medio plazo, y augura su desaparición en papel antes incluso de lo que vaticinan históricos estudiosos del periodismo:

Hoy, nadie sostiene la viabilidad de la prensa más allá de un medio plazo de progresiva decadencia. Pocos apuestan ya por aquella fecha, que se hizo polémica, en la que Meyer preveía la desaparición de la prensa —2043—, porque ningún escenario tendencial atribuye al soporte papel treinta años de vida como expresión mediática de cierta relevancia. (pág. 33)

Hay autores que incluso van más allá y aseguran que no estamos ante una crisis específica de la prensa, sino en toda una revolución que afecta a todos los medios de información:

Puede no ser adecuado generalizar y calificar la situación como una “crisis de la prensa”. Tal vez sea más correcto decir que no sólo la prensa, sino también todos los medios de comunicación - televisión abierta y de pago, radio, revistas, libros etc. – están en el centro de una revolución (...) Nadie sabe para dónde van esos medios ni cuales serán las consecuencias de esa revolución. Pero es evidente que todos ellos deberán cambiar profundamente sus estructuras para adaptarse a las nuevas tecnologías. (Martínez Molina , 2010, pág. 140)

Tras el análisis cuantitativo de las cifras realizado en esta investigación podemos concluir que, como señalan estos autores, el sector de la prensa está inmerso en una crisis de modelo de negocio al mismo tiempo que afronta el cambio más profundo en el mundo de la comunicación desde la aparición de la imprenta, hace casi seiscientos años.

2. El papel de la crisis de la publicidad

A diferencia de lo que ocurrió en otros muchos sectores, el cambio de modelo de negocio de la prensa no puede explicarse solo por un estallido de la burbuja económica, aunque sus efectos dejaron notarse en una de sus principales fuentes de ingresos: la publicidad.

Como se ha demostrado en esta investigación, la crisis económica produjo un impacto significativo en los balances de las empresas. Este acontecimiento se tradujo en desinversiones en publicidad en medios por parte de las empresas, que hasta el inicio de la crisis destinaban grandes partidas presupuestarias. De hecho, “la publicidad creció de manera sostenida en los años previos a la recesión, un 40% entre 2002 y 2007; para caer prácticamente lo mismo -un 38%- entre 2007 y 2011”. (APM , 2012, pág. 57)

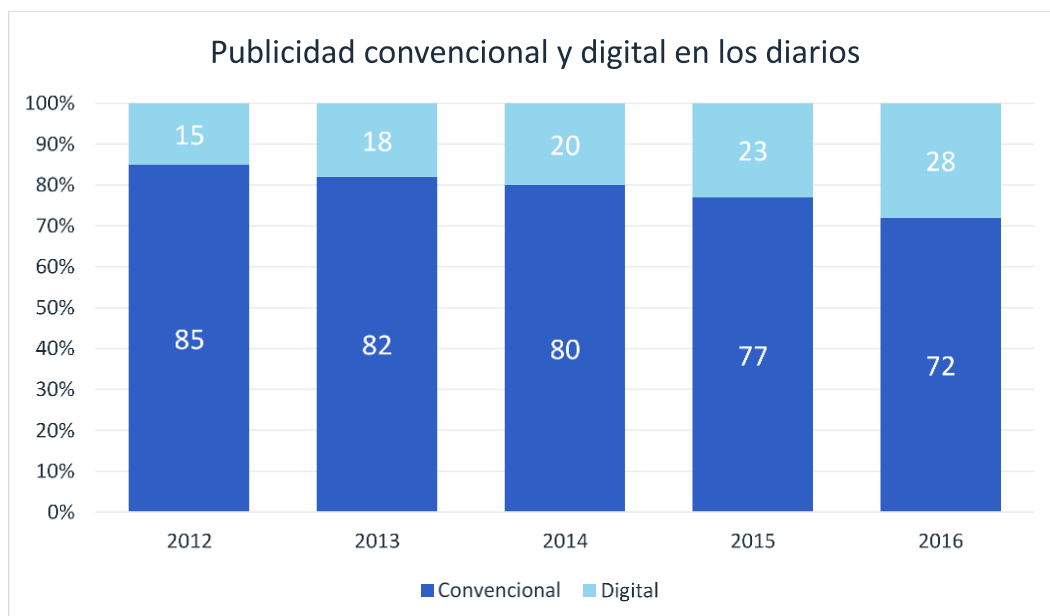
Dentro de esa caída generalizada en la inversión publicitaria, consideramos que jugó un papel importante el descenso significativo de la publicidad institucional, entendida como la procedente de la Administración Central: las Comunidades Autónomas, los ayuntamientos... así como también lo hicieran empresas públicas, que tradicionalmente destinaban importantes cantidades monetarias a campañas comerciales o institucionales de sensibilización, como es el caso de Renfe, Metro de Madrid o la Dirección General de Tráfico, entre otras. En concreto, desde el año 2007 y hasta el 2011 se produjo la desaparición de casi dos tercios de la publicidad institucional procedente de la Administración Central.

Tabla 18: Evolución de la publicidad institucional procedente de la Administración Central

Evolución de la publicidad de la Administración Central								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (p)	Var. % 07/12	Var. % 11/12
Institucional	268.082	187.290	151.933	130.960	80.468	35.365	-87	-56
Comercial	100.330	151.650	147.552	145.994	142.994	102.186	2	-28
Total	368.412	338.940	299.485	276.954	222.688	137.551	-63	-38
Informe de la Profesión Periodística 2012. Fuente: Ministerio de Presidencia. Cifras en miles de euros.								

La respuesta inicial de las empresas editoras de diarios, ante el retroceso de sus ingresos, fue buscarlos en el negocio digital y, concretamente, en el de la publicidad digital. Esta, sin embargo, no se ha ido desarrollando a la velocidad deseada, no consiguiendo por tanto sustituir a la caída de la publicidad convencional.

Gráfico 25: Evolución de la publicidad convencional y digital en los diarios (2012-2016)



Informe Anual de la Profesión Periodística, 2017. Fuente: Media Hotline/Arce Media, Informe i2p. Cifras en porcentajes.

3. La revolución digital: hacia un nuevo paradigma en el sector

La transformación digital que se está produciendo en la sociedad, que empezó a manifestarse a partir de los años 90, ha obligado a los medios de comunicación en general, y a la prensa en particular, a buscar alternativas a los negocios tradicionales para garantizar su viabilidad.

Esto es lo que muchos autores definen como un verdadero ‘problema de identidad’, que ha hecho plantearse a editores y periodistas si están ante un cambio de paradigma de lo que hasta hoy se conocía como prensa. Martínez de Molina (2010) hace hincapié en las consecuencias que ha tenido Internet en el modelo publicitario de la prensa:

La actual crisis económica ha dado un nuevo impulso a la caída lenta, continua y aparentemente irreversible de la difusión de los grandes diarios (...) Pero todos los periódicos de referencia de todas las regiones del mundo desarrollado están perdiendo lectores en sus ediciones impresas y han constatado una pérdida, aún mayor, de ingresos con publicidad. Su situación es realmente seria. La principal causa ha sido la llegada de internet. (pág. 140)

El principal cambio que trajo la revolución digital al negocio de la prensa tradicional tuvo que ver con la producción y distribución. Internet desmonta el modelo de negocio de la prensa en varios aspectos (Graves, Seave, & Grueskin, 2011).

- Por un lado, en cuanto a la distribución, difunde la información a coste cero para la audiencia. Lo hace además sin límites geográficos a diferencia del soporte físico, donde es necesaria una distribución costosa (domicilios o quioscos).
- En cuanto a la producción, los costes de materia prima, instalaciones, talleres, etc., resultan obviamente muchísimo más bajos en digital que en papel.

Internet ha supuesto un importante reto para la prensa: no solo por los cambios en la producción y distribución de información; sino en términos industriales. Dos son las razones que motivan esta situación:

- la gratuidad en el acceso a la información online, y
- la incapacidad de los editores de poner en marcha proyectos viables de generación de ingresos e internet, más allá de la publicidad online (Casero-Ripollés, 2010).

Bernardo Díaz Nosty (2013) sostiene que “la crisis de la prensa es anterior a la recesión iniciada a finales de la primera década del presente siglo” (pág. 15) y afirma que la crisis del sector es fruto de los cambios tecnológicos a los que no ha sabido adaptarse:

En realidad, es el fruto de la inadaptación tecnológica de una industria vinculada a un soporte informativo y publicitario de altos rendimientos económicos que, después de una profunda reconversión tecnológica en los años setenta y ochenta del siglo XX, no supo liderar las oportunidades que abría internet. Nadie suponía, en aquel momento, y menos cuando los beneficios industriales alcanzaban máximos históricos, que la reconversión que transformó radicalmente los procesos de edición tuviera una vigencia de poco más de dos décadas. (pág. 15)

Otro factor clave a la hora de analizar el impacto de la revolución digital, en el negocio de los editores de prensa, es la tardanza por parte de los líderes de las compañías de medios de prensa en adoptar los cambios que conlleva la convergencia digital.

La aparición de internet iba a producir un cambio radical en los medios de información, pero las compañías de medios inicialmente no hicieron mucho más que abrir ediciones digitales, sin aportar mucho más de lo que hacían las impresas. (Shapiro, 2011)

Andreu Casero-Ripollés (2010) menciona además de los anteriormente citados, otro aspecto a tener en cuenta para el sector de la prensa en la era digital. No es otro que

la fuerte competencia que se genera en la Red, mucho mayor que la que se libra en los quioscos:

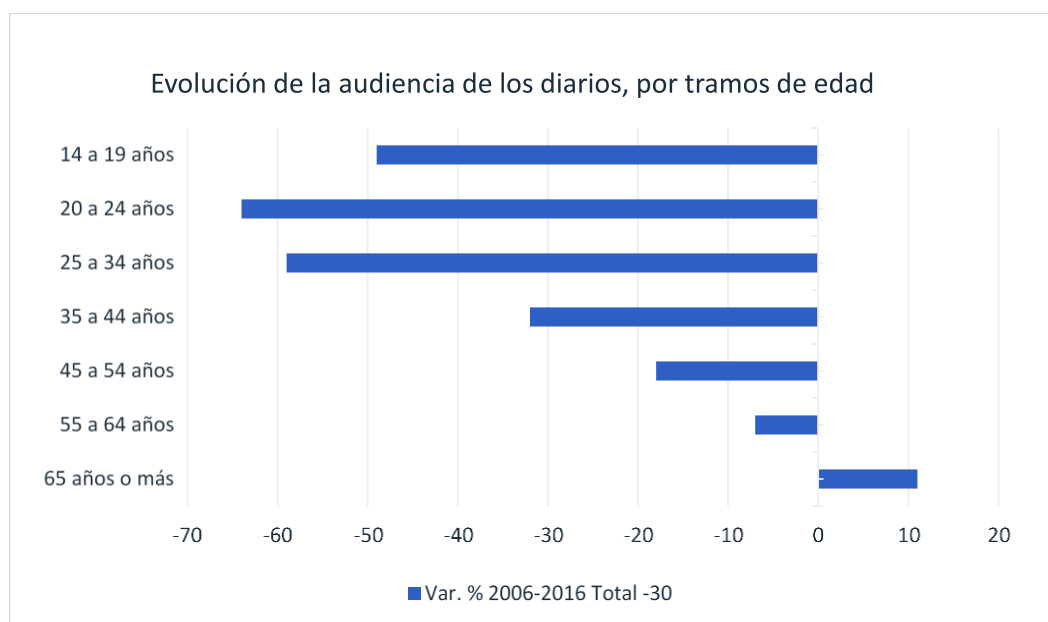
El mercado de la información online se ve poblado por nuevos medios, como los confidenciales, los buscadores, los diarios exclusivamente digitales –pure players– o los derivados del periodismo ciudadano como los blogs o las redes sociales. El número de proveedores de noticias de actualidad se multiplica, generando innumerables ventanas donde informarse. (págs. 595-596)

4. La adaptación a un nuevo perfil de audiencia

Además de la crisis económica y publicitaria, la revolución de internet y el impacto de las nuevas tecnologías confluyen, según muchos autores, otros factores que resultan decisivos en la caída de la audiencia y la difusión de las principales cabeceras y marcas de la prensa española, especialmente en papel.

Uno de los grandes retos que se presentan para los editores, es el de afrontar las transformaciones que se están produciendo en el seno de sus públicos objetivos y tradicionales. Entre los años 2006 y 2016 la audiencia de lectores de diarios en papel se ha reducido de media un 30% (APM , 2017).

Gráfico 26: Evolución de la audiencia de los diarios por tramos de edad (2006-2016)



Informe Anual de la Profesión Periodística, 2017. Fuente: APM con datos de AIMC-EM. Cifras en miles de lectores y en porcentajes. Edad promedio, en años.

Si hasta 2015 los diarios habían perdido lectores de menos de 54 años, en relación a lo que sucedía antes de los años 90, en el último año de estudio analizado, el 2016, los datos muestran que solo la franja de población situada en más de 65 años se mantiene fiel como lector y en comparación con la década anterior, el número de lectores crece en lugar de disminuir.

Muy relacionado con el tipo de audiencia de los diarios, aparece el cambio en los hábitos de lectura del consumidor. Sin duda este germina como uno de los factores clave a la hora de reclamar un cambio en el modelo de negocio de la prensa tradicional.

En este punto, se hace necesario referirnos y profundizar en un término utilizado por, entre otros, Goldhaber (1997) denominado la “economía de la atención” y descrito como una “superposición del mercado sobre el tiempo social” (párr.15). El fenómeno resulta más palpable si cabe en la prensa digital que en la de papel, sobre todo porque el tiempo social y biológico de las audiencias está sujeto a pautas periódicas que impiden el mantenimiento continuo de la atención en aquella actividad que realizan. (Díaz Nosty , 2014, pág. 65).

En algunos sectores de población no resulta complicado observar una dependencia del instante, de la anécdota, del comentario, de lo efímero; en detrimento de la

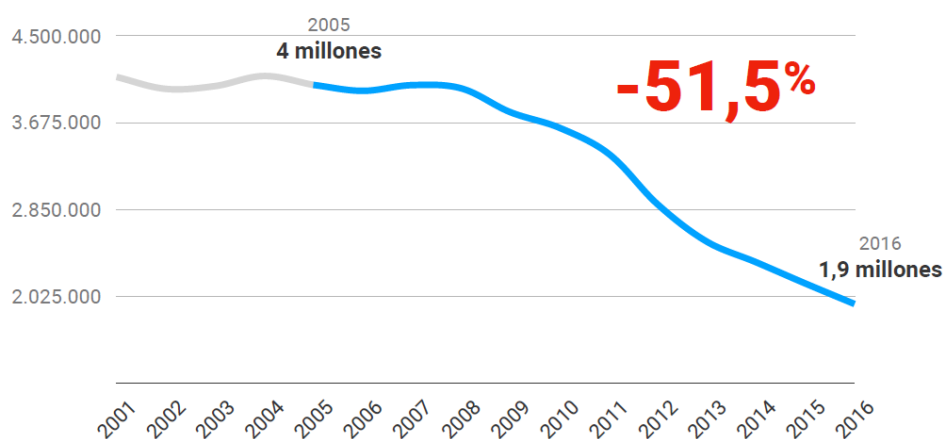
información sosegada, del análisis, del contraste de puntos de vista y, en definitiva, de las grandes cuestiones (Eriksen, 2001).

5. La bajada de la difusión y su consecuencia en la distribución

De la lectura de los datos se observa que la evolución de la difusión sobre la prensa en papel ha seguido un decrecimiento constante, principalmente, como venimos indicando, debido a factores como el desarrollo tecnológico y el profundo cambio en los hábitos de consumo de los lectores.

La tendencia a consumir información en otros soportes (redes sociales, blogs, etc.), los cambios en los hábitos de lectura de los consumidores, el paulatino envejecimiento del lector habitual del papel y los datos económicos negativos que se registraron en el año y que repercutieron en el poder adquisitivo de los españoles, provocaron una reducción significativa de la difusión.

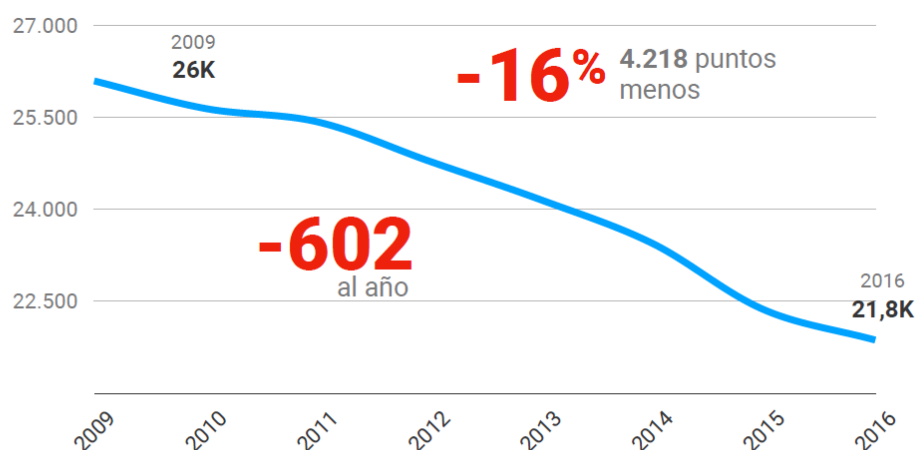
Figura 4: Evolución de la distribución controlada



*Distribución controlada. Fuente: Libro Blanco de la Información 2017

En paralelo al descenso de esta magnitud, los puntos de venta han ido padeciendo la misma tendencia que la difusión de prensa escrita, de hecho, su disminución se debe en buena parte a esta causa. Debido a esto, España pasó de contar en 2011 con 25.423 puntos de venta de diarios, a tener solo 21.871 en 2016 con una tendencia claramente en descenso. Como consecuencia de la caída de la venta de periódicos, muchos quioscos y locales tuvieron que cerrar, lo que, al mismo tiempo y como un círculo vicioso, hizo que fuese más difícil la difusión de los diarios.

Figura 5: Evolución de los puntos de venta



Fuente: Libro Blanco de la Información 2017

6. En busca de un nuevo modelo de negocio

De la parte cualitativa de esta investigación concluimos que los editores de prensa se encuentran inmersos en una búsqueda de un nuevo modelo de negocio que devuelva la rentabilidad a la prensa.

Tras nuestras entrevistas con una representación de siete de los principales líderes editores de prensa, tanto en papel y digital como nativos digitales, vemos que todos ellos coinciden en admitir que el modelo de negocio de la prensa tradicional,

entendido este como que el que se sustentaba principalmente por la venta al número y los ingresos por publicidad, es ya insostenible. Cabe diferenciar que aquellos editores de modelo de negocio mixto (papel y digital) están más inmersos en esta búsqueda ya que aquellos editores de medios nativos digitales han nacido ya adaptados al nuevo entorno.

En esta búsqueda, están llevando a cabo una tarea de observación hacia los modelos internacionales que están funcionando, poniendo el pago por contenidos en internet como una de las claves necesarias para la recuperación de la rentabilidad.

Los editores son conscientes de que los gigantes tecnológicos, tales como Google, Facebook o Amazon, han llegado para quedarse y para hacerse con la mayor parte de pastel publicitario. Es por eso que empiezan a ver necesario considerarlos no como un enemigo contra el que combatir, sino, en cierta manera, como aliados para llevar a cabo un cambio en el modelo de negocio más acorde con la realidad actual.

Ahora bien, de esta investigación se concluye que los editores aún tienen mucho camino por recorrer en esa búsqueda de un nuevo modelo de negocio, ya que todos se muestran indecisos sobre cuáles finalmente serán las claves y cómo habrá que implementarlas, para volver a la rentabilidad.

Se encuentran inmersos en pruebas de diversificación del negocio, tanto relacionada con su actividad como ajena a ella, que les aporte nuevas vías de ingreso, algunos con más éxito que otros.

En este sentido, Cerezo (2018) apunta lo siguiente:

“El estancamiento de la publicidad digital basada en páginas vistas y formatos tradicionales ha llevado al sector de los medios digitales a explorar nuevas vías de ingresos, como las diferentes modalidades de comercio electrónico, la venta de contenidos y tecnología a terceros, los eventos o el marketing de contenidos. No cabe duda de que es, probablemente, el mayor desafío al que se ha enfrentado el sector en su historia. (...) Sobrevivirán aquellos medios que sean capaces de mirar más allá de los modelos de negocio tradicionales”. (págs. 174-175)

Además, concluimos que los editores de prensa empiezan a entender que generar sinergias, fusiones de grupos editoriales o la desaparición de medios tendrá mucho que ver en la realidad del futuro de la prensa.

7. Conclusiones finales

Queda demostrado en esta investigación que el modelo de negocio de la prensa ha perdido rentabilidad y que, por tanto, es obvio que no funciona tal y como lo hizo en años anteriores al inicio del descenso de todas sus magnitudes. Es obvio, según los datos analizados, que en términos generales se trata de un modelo deficitario, que, siguiendo con la lógica empresarial con la que se analizaría cualquier otro negocio, no es sostenible.

Se deduce de esta investigación que los líderes de los grupos editores de prensa han asumido esta realidad, y es por ello que están inmersos en una búsqueda de un modelo de negocio que devuelva la rentabilidad al sector. Por el momento, deducimos que desconocen cuál es la fórmula ideal, por lo que se encuentran en un proceso de observación hacia aquello que en la actualidad si funciona, sobre todo en algunos medios internacionales, y de pruebas de nuevas vías de ingresos, apostando por la diversificación de sus negocios. Reconocen, además, que no todos sobrevivirán a esta situación y que serán necesarias fusiones de grupos editoriales e incluso la desaparición de algunos medios, en ese nuevo modelo del futuro.

Según lo analizado en esta investigación, concluimos que será necesario encontrar un nuevo modelo de negocio para la prensa. Entre sus notas, se ve ineludiblemente necesario varios requisitos.

1. De entrada, partiendo de la calidad del producto, necesariamente deberá pasar por el pago por contenidos digitales, eliminando el concepto gratuito del producto periodístico asociado a internet.
2. La publicidad, cada vez más barata, menos relevante y con menor interés, tanto para anunciantes como para usuarios, no será capaz de sostener el sector.

3. Será necesario ver qué modalidad de pago por contenidos será la que mejor funcione, aunque todo apunta a que cada medio tendrá que optar por aquel que mejor se adapte a su audiencia, buscando propuestas híbridas para atraer a cuantos más usuarios mejor.
4. En este escenario, se ve necesaria una unificación de esta opción que facilite a los usuarios tanto el pago como el acceso de la información.
5. Para ello puede que jueguen un papel fundamental los gigantes tecnológicos como Google o el propio Apple, que empiezan a apostar por crear plataformas de medios por las que los usuarios puedan acceder a los contenidos que más les interesen. En cualquier modo, de una forma o de otra, el pago por los contenidos de los medios en digital será una realidad.
6. Para ello deberá jugar también un papel fundamental la apuesta por contenidos de calidad por el que los usuarios estén dispuestos a pagar.
7. La construcción de marcas creíbles seguirá siendo uno de los activos más importantes de los medios y será uno de sus pilares para afianzarse este nuevo modelo de negocio.
8. Además, este nuevo modelo, previsiblemente deberá incluir una explotación más eficiente del **data**, siendo parte fundamental de su rendimiento como negocio. Pocos mejor que los diarios puede conocer a los usuarios, sus gustos y preferencias, y deberán por tanto apostar por obtener rentabilidad tanto para mejorar la experiencia del usuario y ofreciendo una oferta personalizada a sus lectores, como para incrementar las propuestas comerciales, personalizando la oferta a los anunciantes.
9. La innovación constante seguirá siendo una de las claves de supervivencia de los grandes grupos editoriales de prensa. Además, verán necesario apostar por fusiones y, probablemente, traerá consigo una reducción del número de cabeceras.
10. Por último, es de esperar que las pruebas en la diversificación de los negocios de los editores den sus frutos, hasta el punto de que identifiquen aquellas vías de ingresos adicionales, tanto relacionadas como no a su actual negocio, que contribuyan a que el nuevo modelo sea rentable y sostenible.

Bibliografía

- Abercrombie, N., & Longhurst, B. (1998). *Audiences: A sociological theory of performance and imagination*. London: SAGE Publications Ltd.
- Abuín, N. (2009). *La eficacia publicitaria en prensa digital*. Madrid: Fragua.
- AEDE (2008). *Libro Blanco de la Prensa Diaria 2009*. Madrid: Asociación de Editores de Diarios de España.
- AEDE (2012). *El libro blanco de la prensa*. Madrid: Asociación de Editores de Diarios Españoles.
- AEDE (2013). *El libro blanco de la prensa 2013*. Madrid: Asociación de Editores de Diarios Españoles.
- AEDE (2014). *El libro blanco de la prensa 2014*. Madrid: Asociación de Editores de Diarios Españoles.
- AEDE (2014). *Libro blanco de la prensa diaria 2014*. Madrid: Asociación de Editores de Diarios Españoles.
- AEDE (2015). *El Libro blanco de la prensa 2015*. Madrid: Asociación de Editores de Diarios Españoles.
- AEDE (2016). *El libro blanco de la prensa 2016*. Madrid: Asociación de Editores de Diarios Españoles.
- Aguado, G. (1996). *OJD y el control de la difusión de prensa en España*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Aguado, G. (2008). Difusión informativa: sistemas de verificación y justificación. En G. Aguado, J. Galán, J. Fernández-Beaumont, & J. García, *Organización y gestión de la empresa informativa* (págs. 249-261). Madrid: Síntesis.
- Aguado, G. (2008). Ingresos y gastos de la empresa informativa. En G. Aguado, J. Galán, J. García, & J. Fernández-Beaumont, *Organización y gestión de la empresa informativa* (págs. 111-127). Madrid: Síntesis.

- AIMC (10 de octubre de 2011). *La Prensa: digital vs papel*. Recuperado el 24 de febrero de 2018, de AIMC: https://www.aimc.es/aimc-c0nt3nt/uploads/2011/10/imm_Prensa_2011_NP.pdf
- AIMC (17 de marzo de 2014). *Diarios y suplementos*. Recuperado el 13 de enero de 2019, de AIMC: <https://www.aimc.es/blog/diarios-y-suplementos-el-estudio/>
- AIMC (28 de junio de 2017). *Q Panel*. Recuperado el 15 de marzo de 2019, de AIMC: https://www.aimc.es/aimc-c0nt3nt/uploads/2017/06/170628_np_aimc_q_panel_diarios_y_suplementos_2017.pdf
- AIMC (mayo de 2018). *¿Qué es AIMC?* Recuperado el febrero de 20 de 2019, de AIMC: <https://www.aimc.es/aimc/que-es-aimc/>
- AIMC (mayo de 2018). *Universo y muestra*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de AIMC: <https://www.aimc.es/egm/que-es-el-egm/universo-y-muestra/>
- Alía Miranda, F. (2013). La prensa histórica española en Internet. *Historiografías: revista de historia y teoría*(6), 104-123. Recuperado el 11 de diciembre de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4532587.pdf>
- Almunia, C. y Sotillos, E. (coords.) (2002) *Del periódico a la Sociedad de la Información III*. Madrid: Sociedad Estatal de Conmemoraciones Culturales
- Álvarez, J. T. (1989). *Historia de los medios de comunicación en España. Periodismo, imagen y publicidad (1900-1990)*. Barcelona: Ariel.
- AMI (2017). *El libro blanco de la información 2017*. Asociación de Editores de Diarios Españoles.
- APM (2012). *Informe Anual de la Profesión Periodística 2012*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.
- APM (2017). *Informe anual de la profesión periodística 2017*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.

- Armentia, J. (2011). La difícil supervivencia de los diarios ante la agonía del soporte papel. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación* (20), 11-27.
- Barrera, C. (coord) (2004). *Historia del periodismo universal*. Barcelona: Ariel.
- Bassat, L. (2003). *El libro rojo de la publicidad*. Barcelona: Debolsillo.
- Boland, G. (24 de agosto de 2017). *Why the top brands are thinking like publishers*. Recuperado el 19 de diciembre de 2017, de Newswhip: <https://www.newswhip.com/2017/08/top-brands-thinking-like-publishers/#GmXSe6KYXV1MAy0M.99>
- Bustos Díaz, J. (2016). *Los ojos de la prensa*. Alicante: Acacia.
- Caminos, J., Marín, F., & Armentia, J. (Enero-diciembre de 2006). Las audiencias ante los cambios en el ciberperiodismo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 9 (61). Recuperado el 15 de enero de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/28118224_Las_audiencias_ante_los_cambios_en_el_ciberperiodismo
- Campos Freire, F. (noviembre de 2008). Las redes sociales trascienden los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 11 (63), 277-286. Recuperado el 10 de enero de 2018, de <https://www.redalyc.org/html/819/81912006023/>
- Casero-Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*, 19(6), 595-601.
- Cebrián, J. (2003). *Cartas a un joven periodista*. Madrid: Santillana.
- Cerezo, J. (noviembre de 2017). En busca del modelo de negocio. *Dossier Evoca* (5). Recuperado el 3 de diciembre de 2017, de <http://evocaimagen.com/dosieres/dossier-evoca-06-modelos-de-negocio.pdf>
- Cerezo, P. (2018). *Los medios líquidos. La transformación de los modelos de negocio*. Barcelona: UOC.
- Checa Godoy, A. (2007). *Historia de la publicidad*. La Coruña: Netbiblo.

- Chivelet, M. (2001). *Historia de la prensa en España. Casi tres siglos de periódicos y periodistas*. Madrid: Acento.
- CNMV (2016). *Glosario financiero*. Recuperado el 11 de marzo de 2019, de CNMV:
<https://www.cnmv.es/Portal/Inversor/Glosario.aspx?id=0&letra=C&idlng=1>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Nueva York: McGraw-hill.
- Cornia, A., Sehl, A., Simon, F., & Nielsen, R. (mayo de 2017). *Pay Models in European News*. Recuperado el 19 de febrero de 2019, de Reuters Institute: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2017-07/Pay%20Models%20in%20European%20News%20Factsheet.pdf>
- Dans, E. (2010). *Todo va a cambiar. Tecnología y evolución: adaptarse o desaparecer*. Barcelona: Deusto.
- Delgado, A. (2009). Quince años de prensa digital en España. *Cuadernos de comunicación Evoca (1)*, 11-16. Madrid. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos1.pdf>
- Desantes Guanter, J. (1987). *Teoría y régimen jurídico de la documentación*. Madrid: Eudema.
- Díaz Noci, J. (2009). En R. Salaverría, *Cibermedios. El impacto de internet en los medios de comunicación en España* (págs. 21-38). Sevilla/Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Díaz Nosty, B. (noviembre de 2011). El periodismo menguante: más allá de la crisis económica. *Cuadernos de Periodistas* (23), 51-58.
- Díaz Nosty, B. (2011). *Libro negro del periodismo en España*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.
- Díaz Nosty, B. (2013). *¡Qué paren las rotativas! La transición al medio continuo*. Madrid: Ariel.

- Díaz Nosty, B. (2014). *La prensa en el nuevo ecosistema informativo*. Barcelona: Planeta.
- Díez de Castro, E., & Martín, E. (1993). *Planificación publicitaria*. Madrid: Pirámide.
- Directiva CEE sobre publicidad engañosa 84/450. (10 de septiembre de 1984). EUR-Lex.
- Ditrendia (2016). *Informe Mobile en España y en el Mundo 2016*. Recuperado el 18 de febrero de 2018, de Amic:
https://www.amic.media/media/files/file_352_1050.pdf
- Durán, A. (2018). *Investigación de audiencias y planificación de medios*. Recuperado el 11 de febrero de 2018, de Alberto García Durán:
<http://www.albertodeduran.es/wp-content/uploads/2014/08/3x09-Investigaci%C3%B3n-de-audiencias-y-planificaci%C3%B3n-de-medios.pdf>
- Elías, C. (2002). La modificación de la relación entre las fuentes y los periodistas especializados tras la aparición de Internet. En C. Almuiña, & E. (. Sotillos, *Del periódico a la Sociedad de la Información* (Vol. 3, págs. 287-296). Madrid: Sociedad Estatal España Nuevo Milenio.
- Eriksen, T. (2001). *Tyranny Of The Moment. Fast and slow time in the information age*. Londres: Pluto Press.
- Escobar de la Serna, L. (1998). *Derecho de la Información*. Madrid: Dykinson.
- Farias, P., & Roses, S. (enero de 2009). La crisis acelera el cambio del negocio informativo. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 15, 15-32.
Recuperado el 15 de abril de 2019, de <https://docplayer.es/85581968-Crisis-accelerate-changes-on-media-business.html>
- Felipe Julián, H. (s.f.). Obtenido de file:///C:/Users/proye/Downloads/Dialnet-HistoriaDeLaPrensaATravesDeLosPeriodicosYLasRevist-4782884.pdf
- Fernández Poyatos, & Feliu García, E. (2012). Avisos, anuncios, reclamos y publicidad en España. Siglos XVIII y XIX. *Ámbitos* (21), 315-332.

- Fernández Sanz, J. (2002). Los grupos multimedia españoles ante el reto de la internacionalización. En C. Almuiña, & E. Sotillos, *Del periódico a la Sociedad de la Información, Vol. 3* (págs. 417-436). Madrid: Sociedad Estatal España Nuevo Milenio.
- Fernández Sanz, J. J. (2007). *Prensa especializada actual: doce calas*. España: McGraw-Hill.
- Flores, J., & Salinas, C. (29 de abril de 2009). Los estudiantes de periodismo en la reinención de los medios. Análisis, tendencias y propuestas de colaboración entre los Medios y estudiantes de periodismo para la creación de noticias locales y la generación de nuevos perfiles. (14), 49-62. Anagramas. Rumbos y sentidos de la comunicación. Recuperado el febrero de 21 de 2019, de https://eprints.ucm.es/9552/1/AnagramasNro.14-2009-Estudiantes_en_la_reinencion_de_los_medios.pdf
- Fundación Telefónica (21 de enero de 2015). *La Sociedad de la Información en España 2014*. Recuperado el 14 de febrero de 2019, de Fundación Telefónica: https://www.fundaciontelefonica.com/artes_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/?itempubli=323
- Galán, J. (2008). Concepto y evolución de la empresa informativa. En G. Aguado, J. Fernández-Beaumont, J. García, & J. Galán, *Organización y gestión de la empresa informativa* (págs. 19-30). Madrid: Síntesis.
- Gallego, M. (2002). Globalización y digitalización de las audiencias. *Política y sociedad*, 39 (1), 69-82.
- García, J. (2008). Distribución y promoción del producto informativo. En G. Aguado, J. García, J. Galán, & J. Fernández-Beaumont, *Organización y gestión de la empresa informativa* (págs. 129-138). Madrid: Síntesis.
- García Murga, Y. (2016). Efervescencia eurística en el mundo de la prensa. En AEDE, *El libro blanco de la prensa 2016* (págs. 136-146). Madrid: AEDE.

- García Ruescas, F. (2000). *Historia de la publicidad y del arte comercial en España: desde tiempos remotos al final del siglo XX*. Madrid: Arus.
- García-Alonso Montoya, Pedro (2019). Media Companies and Communication Companies, Cap. VIII in ‘Learning in the New Higher Education Area’ Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences Press (JAPSS Press Palm Beach –Florida, USA), coord. Durán Medina, J.F., Col. ‘The Innovation in Education Series’, Ed. Caldevilla, D., Printed in the United States, ISBN: 978-1-387-69128-9, pp. 61-70, 309 págs.
- García-Alonso Montoya, P. (2018 - A). “Comunicar en la Universidad del Siglo XXI”, pp. 207-220, en Bueno Doral, Tamara Rosa (Coord.). *Misión de la Universidad en nuestros días: un enfoque interdisciplinar. Libro-Homenaje al Profesor Luis Gutiérrez Espada*, Ed. Universidad Complutense de Madrid, 2018, ISBN: 978-84-96657-54-0, 334 págs. Recuperado el 21 de marzo de 2018, de:
https://www.academia.edu/36884993/Misi%C3%B3n_de_la_Universidad_en_nuestros_d%C3%ADas_un_enfoque_interdisciplinar._Tamara_Bueno_Coord._
- García-Alonso, P. (2018 - B). “Homenaje a un Gran Profesor”, Cap. 42, pp 206-208, en Fernández-Hoya, Gema (ed.): *Eduardo Rodríguez Merchán: pasión por la vida*. Universidad Complutense de Madrid, 258 págs., ISBN: 978-94-09-01264-0
- García-Alonso Montoya, Pedro (2017). “Nuevo modelo de negocio para la empresa informativa”, pp. 81-94, Cap. 6. en David Caldevilla Domínguez (Coor.), *Perfiles actuales en la información y en los informadores*, Col. Ediciones Universitarias, Ed. Tecnos Anaya, Madrid, 498 pgs., 1.ª edición, 2017, Ed. Tecnos (Grupo Anaya, s.a.), ISBN: 978-84-309-7378-1 Depósito Legal: M616-2018, ed. digital: <http://www.seeci.net/cuiciid2017/cd-cuiciid/Documents/pdfs/Comunicaci%C3%B3n%20UNIDO.pdf>
- García-Alonso Montoya, P. (2016). “Nuevos usuarios de la empresa informativa”. [www.seeci.net/revista] en *Revista de Comunicación de la SEECI*, Universidad Complutense de Madrid, Recuperado el 21 de marzo de 2018,

de: <http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/135/938>

ISSN: 1575-2844

García-Alonso Montoya, P. (2014 - A). Media are looking for new business model, en *Historia y comunicación social*, ISSN 1137-0734, Vol. 19, N° Extra 3 (Marzo), 2014, págs. 729-741

García-Alonso Montoya, P. (2014 - B). “Nuevos Modelos de Empresa Informativa” [www.seeci.net/revista] en *‘Revista de Comunicación de la SEECI*, Universidad Complutense de Madrid, Cap. VII, pp. 388-405, 503 págs. En *Investigaciones de vanguardia en la universidad de hoy* / coord. M. Mut, ISBN 978-84-15965-85-5, págs. 281-298. Recuperado el 21 de marzo de 2018, de: <http://www.seeci.net/cuiciid2013/PDFs/UNIDO%20MESA%201%20INV%20EST.pdf>

García-Alonso Montoya, P. (2014 - C). “El futuro de la empresa informativa”, cap. 14, pp. 197-206, en Angélica Mendieta Ramírez y Clara Janneth Santos Martínez, coordinadoras: “Líneas emergentes en la investigación de vanguardia” (2014), ISBN: 978-84-481-9741-4, Dep. 1.: M-33578-2014, Colección “Innovación y Vanguardia Universitarias”, Universidad Complutense de Madrid Ed. McGraw-Hill, 708 págs., ed. digital en: <https://www.mheducation.es/9788448197346-spain-bl-lineas-emergentes-en-la-investigacion-de-vanguardia-libro-digital>

García-Alonso Montoya, P. (2013). “*Modelo de negocio en medios latinoamericanos: un abrazo a la globalización*”. Publicado en *‘Horizontes Empresariales’*, año 12, n° 2, pp.7 - 22, 2013, del Departamento de Economía y Finanzas de la Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile. ISSN 0717 - 9901 ISSN ONLINE 0719 - 0875

García-Alonso Montoya, P. (2011 - A). “Prensa impresa o prensa digital”, en *Revista Cuenta y razón*, ISSN 1889-1489, N° 20, 2011, págs. 31-36. Recuperado el 21 de marzo de 2018, de: <http://cuentayrazon.com/wp-content/uploads/2016/05/revista20.pdf>

- García-Alonso Montoya, P. (2011 - B). “Innovación para la Empresa Informativa con nuevos modelos de negocio”, en ‘*Vivat Academia*’, Universidad Complutense de Madrid, Número 117 Extra -diciembre 2011- Año XIV ISSN: 0213-070-X, y capítulo 21 (2016) de la obra “Investigación, desarrollo e innovación universitarias”, de la Colección *McGraw-Hill Education*, en su subcolección ‘Innovación y Vanguardia Universitarias’, con ISBN 978-84-48612-73-3
- Goldhaber, M. (7 de abril de 1997). The Attention Economy and the net. *First Monday*, 2, 4. Obtenido de <https://www.firstmonday.org/article/view/519/440>
- Gómez Díaz, A. (1992). *Análisis de la prensa como medio publicitario*. Barcelona: Feed- Back.
- González Martín, J. (1996). *Teoría general de la publicidad*. Madrid: Fondo de cultura económica.
- Graves, L., Seave, A., & Grueskin, B. (2011). *The story so far: What we know about the business of digital journalism*. New York: Columbia University Press.
- Guerrero, C. (2002). *Los medios y sus audiencias*. Sevilla: Mergablum.
- Hernández Lorca, F. (2011). Historia de la Prensa a través de los periódicos y las revistas de información general. Selección de artículos para el estudio de la Historia del Periodismo Español. *Revista Internacional de Historia de la Comunicación*, 1(1), 274-277. Recuperado el 30 de noviembre de 2017, de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/77355/Pages%20from%20rihc-01-completo-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- IAB Spain (11 de febrero de 2015). *Los medios de comunicación online son los soportes digitales que mayor credibilidad tienen*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de IAB Spain: <https://iabspain.es/los-medios-de-comunicacion-online-son-los-soportes-digitales-que-mayor-credibilidad-tienen/>

- IAB Spain (2018). *Formatos*. Recuperado el 2 de febrero de 2018, de IAB Spain:
<https://iabspain.es/estandares/formatos/>
- IAB Spain (2018). *Glosario de términos IAB Spain (2ª parte). Vol. 3. Definiciones de la J a la Z*. Recuperado el 1 de marzo de 2019, de IAB Spain:
https://iabspain.es/wp-content/uploads/Volumen3_GlosariodeTerminos_segundaparte.pdf
- INTROL (Marzo de 2015). *Nomras técnicas de diarios*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de OJD: <https://www.ojd.es/wp-content/uploads/2012/10/NTC-REVISTAS-marzo-151.pdf>
- Lamas, C. (2002). La investigación en internet. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 98-109.
- Lamas, C. (6 de octubre de 2010). *La medición de la audiencia de los medios: una visión actualizada*. Recuperado el 15 de enero de 2019, de AIMC:
https://www.aimc.es/aimc-content/uploads/2010/10/medicion_audiencia_el_publicista.pdf
- Ley General de Publicidad Española nº 34/88 (11 de noviembre de 1988). Boletín Oficial del Estado. Madrid, España.
- Ley General de Publicidad Española nº34/88 (15 de noviembre de 1988). BOE. España.
- Libro blanco de la prensa diaria 2014 (2014). *Libro blanco de la prensa diaria 2014*.
- Lincoln, Y., & Denzin, N. (2013). *Manual de investigación cualitativa. Vol.I: El campo de la investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Manfredi, J. (2000). *Manual de producción periodística..* Sevilla: Editorial MAD.
- Martínez Molina, M. (2010). La crisis de los grandes periódicos. *InfoAmérica* (2), 139-148.
- Matterlart, A. (1990). *La internacional publicitaria*. Madrid: Fundesco.
- McCracken, G. (1988). *The long interview* (Vol. 13). Londres: Sage.

- McQuail, D. (2000). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.
- Mestro Espínola, L. (2014). Publicidad. *El negocio de la prensa digital. En busca de un modelo sostenible para los nuevos tiempos*, 55-66. La Rioja: José Vicente García Santamaría (Edición). UNIR Research e Instituto para la Innovación Periodística (2IP). Recuperado el 7 de febrero de 2019, de <http://www.2ip.es/wp-content/uploads/2014/08/EL-NEGOCIO-DE-LA-PRENSA-DIGITAL1.pdf>
- Montero, M. (2010). En M. Montero, N. Rodríguez, & F. Verdera, *Historia de la publicidad y de las relaciones públicas en España. 1. De la nada al consumo: de los orígenes a 1960*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y publicaciones.
- Muñoz, R. (2009). La crisis de los grupos de media. *Cuadernos de Comunicación Evoca(1)*, 5-10. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos1.pdf>
- Nafría, I. (2012). ¿Es viable una sociedad sin periodistas?. *Cuadernos de Comunicación Evoca (7)*, 35-39. Obtenido de <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos7.pdf>
- Negredo, S., & Salaverría, R. (2008). *Periodismo integrado. Convergencia de Medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Sol90 Media.
- Newsworks (2016). *Newsbrands. Effectiveness. The evidences*. Recuperado el 14 de marzo de 2018, de Newsworks: https://effectiveness.newsworks.org.uk/wp-content/uploads/2016/06/Multi-platform_full_report.pdf
- Nielsen, J. (1997). *Why Advertising Doesn't Work on the Web*. Recuperado el 21 de marzo de 2018, de Nielsen Norman Group: <https://www.nngroup.com/articles/why-advertising-doesnt-work-on-the-web/>
- Nieto, A., & Iglesias, F. (2000). *La empresa informativa*. Barcelona: Ariel Comunicación.

- Nuñez, V., Peinado, F., & Pérez, M. (2015). *La empresa informativa en la era digital*. Madrid: Ediciones CEF.
- Nuñez, V., (coord.) Peinado, F., & Perez, M. J. (2015). *La empresa informativa en la era digital*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- OJD (2012). *Empresa*. Recuperado el 23 de febrero de 2019, de OJD:
<https://www.ojd.es/empresa/>
- Orihuela, J. (2002). *Los nuevos paradigmas de la comunicación*. Recuperado el 18 de marzo de 2018, de ecuderno.com:
<https://www.ecuderno.com/paradigmas/>
- Ortega, E. (1997). *La comunicación publicitaria*. Madrid: Pirámide.
- Palacio, L. (3 de marzo de 2019). Modelos de negocio de los medios digitales: diversificar ingresos para financiar el periodismo. *Cuadernos de periodistas* (37). Recuperado el 20 de febrero de 2019, de.
<http://www.cuadernosdeperiodistas.com/media/2018/07/9-22-Luis-Palacio.pdf>
- Palazzesi, A. (abril de 2010). *La historia de los Bulletin Board System (BBS)*. Recuperado el 17 de octubre de 2017, de Neoteo:
<https://www.neoteo.com/la-historia-de-los-bulletin-board-system-bbs/>
- Pascual, P. (2002). El periodismo español nació en el siglo XVII. En C. Almunia, E. Sotillos, & (coords.), *Del periódico a la sociedad de la información III* (Vol. III, págs. 25-48). Madrid: Estatal España Nuevo Milenio.
- Pascual, J. M. (2012). Tesis doctoral: La caída de difusión en los diarios de pago. Principales causas y su relevancia en el caso español. Barcelona: Universitat Ramon Llull. Obtenido de
<http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/101465/Tesis%20Joaqu%C3%ADn%20Marqu%C3%A9s%20Pascual.pdf?sequence=1>
- Pérez Ruiz, M. (2001). *La publicidad en España: Anunciantes, agencias y medios (1850-1950)*. Madrid: Fragua.

- Piñuel, J. (1983). *Teoría y práctica de la comunicación en publicidad: producción, publicidad y consumo*. Madrid: Fundamentos.
- Población, J., & García-Alonso, P. (1997). *Organización y gestión de la empresa informativa*. Madrid: CIE de Inversiones Editoriales.
- Ramón Pellicer, L. E. (2017). “*Nuevo modelo de negocio informativo en el deporte español. La gestión asociada de la imagen en los deportistas sin glamour*”. Cum Laude, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, 29 marzo 2017. Director de la Tesis: Pedro García-Alonso Montoya. Recuperado el 21 de marzo de 2018, de: <https://eprints.ucm.es/47829/1/T39973.pdf>
- Ramonet, I. (Diciembre de 2004). Información, comunicación y globalización. El quinto poder. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*(88), 26-30. Recuperado el 10 de febrero de 2019, de <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/281/281>
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*, 22º Edición. Recuperado el 14 de enero de 2019, de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=UYYKIUK>
- Reuters Institute (2016). *Digital News Report 2016*. Recuperado el abril de 17 de 2019, de Reuters Institute: <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2016/>
- Reyes, S., & Cavazos, J. (2006). *Comercio electrónico: un enfoque de modelos de negocio*. México: Compañía Editorial Continental.
- Rodríguez, I. (2008). *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información*. Madrid: ESIC y Pirámide.
- Rodríguez Wangüemert, C. (2002). Información local y la sociedad de la información. En C. Almuíña, & E. Sotillos, *Del periódico a la sociedad de la información* (Vol. 3, págs. 437-444). Madrid: Sociedad Estatal España Nuevo Milenio.
- Romero, M., & Fanjul, C. (1 de marzo de 2010). La publicidad en la era digital: el microsite como factor estratégico de las campañas publicitarias on-line.

Comunicar, 17(34), 125-134. Recuperado el 12 de febrero de 2018, de <https://core.ac.uk/download/pdf/61396552.pdf>

Rossi, B. (30 de Enero de 2017). *The reinvention of publishing: media firms diversify to survive*. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de The Guardian: <https://www.theguardian.com/media-network/2017/jan/30/reinvention-publishing-media-firms-diversify-survive>

Rubio Jordán, A. V. (2004). “*Un nuevo modelo de financiación: Madrid y m@s, el primer diario que no se vende*”, Sobresaliente cum laude, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, 16 enero 2004. Director de la Tesis: Pedro García-Alonso Montoya. Recuperado el 21 de marzo de 2018

Ruiz Acosta, M., & Nogales- Bocio, A. (2018). *Historia práctica del periodismo español*. Madrid: Síntesis.

Sabadin, V. (2007). *El último ejemplar del New York Times. El futuro de los periódicos en papel*. Barcelona: Sol90.

Sáiz, M., & Seoane, M. (1990). *Historia del periodismo en España: Los orígenes, el siglo XVII*. Madrid: Alianza.

Salaverría, R. (coord.) (2009). *Cibermedios. El impacto de internet en los medios de comunicación en España*. Sevilla-Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Sánchez Guzmán, J. (1989). *Marketing de comunicación*. Madrid: Ciencia Distribución.

Sánchez-Tabernero, A. (abril-junio de 2008). La prensa en Europa: Claves de un sector estancado. *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación* (75), 104-106. Obtenido de <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero075/la-prensa-en-europa-claves-de-un-sector-estancado/>

- Sanpedro, V. (1997). *Audiencias y medios de comunicación: de los placeres posmodernos a las instituciones ruidosas*. Recuperado el 11 de febrero de 2018, de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2901249.pdf>
- Scolari, C., Navarro, H., Pardo, H., García, I., & Soriano, J. (2009). Comunicación móvil: actores y producción de contenidos en Cataluña. *Comunicación y sociedad, XXII*, 22(2), 159-185. Recuperado el 18 de febrero de 2019, de http://dspace.uvic.cat/bitstream/handle/10854/2445/artconlli_a2009_scolari_carlos_comunicacion_movil.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Serrano, P. (2014). *La prensa ha muerto: ¡viva la prensa. De cómo la crisis trae medios más libres*. Barcelona: Ediciones Península.
- Shapiro, M. (Noviembre-Diciembre de 2011). *The Newspaper That Almost Seized the Future*. Recuperado el 12 de noviembre de 2018, de Columbia Journalism Review: https://archives.cjr.org/feature/the_newspaper_that_almost_seized_the_future.php
- Solís Baena, J. (2016). La evolución de los periódicos digitales frente a los convencionales como soporte publicitario. (*Tesis Doctoral*). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Tallón, J. (1992). *Lecciones de empresa informativa*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
- The Valley Digital Bussiness School (25 de febrero de 2016). *¿Sabes lo que son los 'Dinks', 'Singles', 'Geeks' o 'Bobos'?* Recuperado el febrero de 21 de 2019, de Crónica Global: https://cronicaglobal.elespanol.com/business/sabes-lo-que-son-los-dinks-singles-geeks-o-bobos_35963_102.html
- Varela, J. (octubre-diciembre de 2005). Periodismo 3.0, la socialización de la información. *Revista Telos*(65). Recuperado el 2 de febrero de 2019, de Telos. Fundación Telefónica:

<https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero065/periodismo-3-0-la-socializacion-de-la-informacion/>

WAN-IFRA (2017). *World News Publishers Outlook 2017 report*. Recuperado el 18 de diciembre de 2017, de WAN-IFRA: <https://blog.wan-ifra.org/2017/09/20/publishers-fear-reluctance-to-innovate>

WAN-IFRA (2018). *World Press Trends 2018*. Recuperado el 15 de abril de 2019, de WAN-IFRA: <http://www.wan-ifra.org/reports/2018/09/29/world-press-trends-2018>

Yuste, B. (Junio de 2015). Las nuevas formas de consumir información de los jóvenes. *Revista de Estudios de Juventud*(108), 179-191. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista108_14-nuevas-formas-consumir-informacion.pdf

Zenith (20 de abril de 2016). *Estudio Net Radar: la visibilidad, clave en la eficacia publicitaria*. Recuperado el 3 de febrero de 2018, de Bloggin Zenith: <https://blogginzenith.zenithmedia.es/la-visibilidad-clave-la-eficacia-publicitaria-net-radar/>

Índices de ilustraciones

1. Índice de figuras

Figura 1: Evolución del resultado operativo de las empresas editoras de diarios...	5
Figura 2: Funnel de ventas	138
Figura 3: Audiencia semanal online. Digital News Report 2017.....	149
Figura 4: Evolución de la distribución controlada	240
Figura 5: Evolución de los puntos de venta	241

2. Índice de tablas

Tabla 1: Perfil de la audiencia tradicional en prensa	60
Tabla 2: Evolución de la audiencia de prensa (en miles de lectores) 2001-2016 .	77
Tabla 3: Evolución de los lectores de prensa (2010-2011).....	80
Tabla 4: Evolución de lectores de prensa de información general (2008-2016)...	89
Tabla 5: Evolución de la difusión estimada en España (2011-2016).....	91
Tabla 6: Evolución del índice de difusión por Comunidades Autónomas (2008-2011)	92
Tabla 7: Evolución puntos de venta por CCAA (2011-2016).....	101
Tabla 8: % de evolución de la inversión publicitaria por medios (2011-2013)..	114
Tabla 9: Evolución de la inversión publicitaria estimada (2011-2014).....	117
Tabla 10: Evolución de la ocupación publicitaria de la prensa 2011-2016	124
Tabla 11: Evolución del gasto de personal y la plantilla media de los diarios (2011-2016).....	129
Tabla 12: Principales negocios y marcas del grupo Unidad Editorial	154
Tabla 13: Principales negocios y marcas del Grupo Godó	156
Tabla 14: Principales negocios y marcas del Grupo Vocento.....	159
Tabla 15: Principales negocios y marcas del Grupo Prisa	163
Tabla 16: Principales negocios y marcas del Grupo Henneo.....	168
Tabla 17: Principales negocios y marcas de Titania Compañía Editorial S.L....	170
Tabla 18: Evolución de la publicidad institucional procedente de la Administración Central	235

3. Índice de gráficos

Gráfico 1: Evolución de lectores de prensa papel y digital (2008-2016).....	78
Gráfico 2: Evolución de lectores de prensa (2008-2016).....	79
Gráfico 3: Evolución del número de cabeceras españolas (2008-2011).....	80
Gráfico 4: Evolución del índice de rotación (2011-2016)	88
Gráfico 5: Evolución de la difusión controlada en España (2011-2016).....	91
Gráfico 6: Evolución del número de cabeceras (2008-2011).....	93
Gráfico 7: Evolución de la difusión por tipo de información (2008-2011)	94
Gráfico 8: Difusión media por punto de venta (2011-2016).....	102
Gráfico 9: Evolución de cuenta de resultados del sector de la prensa 2011-2016	106
Gráfico 10: Evolución de la inversión publicitaria estimada en medios de información 2007-2016.....	108
Gráfico 11: Evolución de la inversión publicitaria en prensa 2010-2011.....	109
Gráfico 12: Evolución de la inversión publicitaria por medios (2010-2011)	110
Gráfico 13: Evolución de la inversión publicitaria del conjunto de la prensa (2010- 2012)	112
Gráfico 14: Evolución del precio medio de la publicidad en prensa desde el año 2007.....	113
Gráfico 15: Evolución ocupación publicitaria en prensa (2011-2013).....	115
Gráfico 16: Inversión en prensa deportiva 2013	116
Gráfico 17: Evolución de la inversión media por marca activa (2008-2014).....	118
Gráfico 18: Evolución de la ocupación publicitaria en prensa (2011-2014)	119
Gráfico 19: Evolución de la inversión publicitaria (2013-2015)	120
Gráfico 20: Evolución de la inversión publicitaria en los principales medios 2011- 2015.....	121
Gráfico 21: Evolución inversión publicitaria por medios (2011-2016).....	122
Gráfico 22: Evolución de la inversión publicitaria por marca (2014-2016)	123
Gráfico 23: Evolución de precios de venta y suscripciones (2011-2016).....	126
Gráfico 24: Evolución de la actividad promocional y la inversión en publicidad de los diarios 2011-2016.....	128
Gráfico 25: Evolución de la publicidad convencional y digital en los diarios (2012-2016).....	235

Gráfico 26: Evolución de la audiencia de los diarios por tramos de edad (2006-2016)	239
---	-----

Anexos

Anexo I: Transcripción de las entrevistas

I. Entrevista a Antonio Fernández Galiano, presidente de Unidad Editorial

Fecha: 23/01/2018

Duración: 49:26

PREGUNTA - Cuando uno repasa los datos del Libro Blanco de la Prensa asiste cada año a un escenario de caída en la venta de ejemplares y de número de lectores y esto, inevitablemente, ha tenido un impacto en las cuentas de resultados de las editoras y grupos de comunicación. ¿Ha caducado el modelo de negocio de financiarse sólo por publicidad/venta?

RESPUESTA - Solamente no, pero no ha caducado. El modelo está vigente, pero la venta de publicidad y la venta de contenidos es lo que tiene que cambiar, la manera de venderlos. Ya está cambiando de una forma radical. Yo no creo que haya un declinar tan radical, lo hay en el modelo tradicional, pero los grupos de comunicación, las empresas periodísticas, estamos experimentando unos incrementos en otro tipo de ingresos que tienen más vigencia en el mundo digital, y que están ayudándonos de una manera muy obvia, por lo menos en nuestro caso, a paliar el problema del negocio tradicional. Pero sigue siendo venta de contenidos y venta de publicidad.

P - Claro, me refería a lo que es la venta al número, por ejemplar o por bloque, de los periódicos.

R - Sí, evidentemente eso va a declinar. Va a seguir declinando. Va a haber siempre un mercado, que no voy a llamar residual, si quieres exclusivo, minoritario, un mercado en el que haya gente dispuesta a pagar por un ejemplar impreso. Así lo creo. Eso implicará una profunda transformación del producto, que deberá convivir con los ciclos informativos de una manera distinta a cómo convive hoy, porque esa transformación se está haciendo y tardará un tiempo en completarse.

Hoy los ciclos informativos son muy distintos a hace 20 años. Hoy teniendo la información a tiempo real a veces carece de sentido el leer. El periódico antes era el medio en el que se daban las noticias, las novedades, las exclusivas, la gente se enteraba a través de los periódicos. El resto de los medios aunque tuvieran más capacidad de ser inmediatos iban un poco a remolque de los periódicos, porque no tenían redacciones, ni corresponsales, etc. Todo esto ha cambiado muchísimo ya, y ya cuando un periódico llega en un kiosko a manos de un lector las noticias están ya más que conocidas. Esa adaptación a esta nueva realidad es la que vamos a tener que gestionar desde los medios para mantener la supervivencia del producto impreso, si es que tiene algún sentido.

Evidentemente ya no será un producto para dar la noticia, será un producto para analizar la noticia, para dar un ángulo diferente de la noticia, una contextualización de la noticia, para permitir al lector profundizar en la noticia, algo que es bastante difícil a través de los medios digitales o de los medios audiovisuales en general.

Por lo tanto yo creo que un rol si que puede estar reservado para el producto impreso. En públicos muy exclusivos, minoritarios, élites incluso.

P - Pero siempre se ha hablado de Mass Media ¿Se puede sujetar el negocio sin el ‘mass’? Quiero decir, ¿este nuevo rol puede darle la supervivencia como negocio?

R - Creo que depende. Eso está por ver, pero ya hay señales que apuntan bien. Lo que está pasando en EEUU con algunos periódicos de referencia como The New York Times, Washintong Post, The Wall Street Journal... se ve cómo se puede cobrar por el contenido. Incluso el New York Times se está planteando un negocio exento de publicidad a diez años vista. Es decir, basado en el abono. Yo sí creo que el ‘Mass’ va a estar. Pero hay que transformar las compañías, los productos, la manera de hacer el periodismo, para conseguir efectivamente que esa ‘Masa’ pague por la información.

Puede parecer raro, pero en otros ámbitos ha ocurrido. La música se pirateaba, no había nadie que pagara por la música, y hoy en día es absolutamente normal pagar por la música: está el fenómeno de Spotify, antes estuvo iTunes. Yo creo que la gente en cuanto se acostumbre, en cuanto la experiencia de usuario, que es muy

importante, sea simple, sea satisfactoria, genere confianza y seguridad, la gente pagará por los periódicos. Como ya lo están haciendo en EEUU. Ya tiene 2 millones de abonados el New York Times. Nosotros no somos el New York Times, pero tampoco necesitamos 2 millones de abonados, a lo mejor con 200.000 nos vale.

P - En España hay dos plataformas de compra digital de periódicos: Kiosko y Más y Orbyt. Ni si quiera hay una sola plataforma que facilite a los usuarios acceder a estos contenidos.

R - Que no haya una sola plataforma responde a las mezquindades de este sector que es bastante cainita, bastante mezquino en muchas cosas. Y yo formo parte del sector, por lo tanto, alguna contribución haré a esa mezquindad, alguna cuota tendré de responsabilidad. Porque no tiene ningún sentido, como no tiene muchas de las cosas que pasan en este sector.

Pero lo primero que tengo que decirte de esas plataformas es que ninguna de las dos sirve para nada, o va a servir en muy poco espacio de tiempo. Son dos plataformas de transición. Esa modalidad de la réplica digital, que es lo que es Orbyt o Kiosko y más, plataformas para distribuir réplicas digitales del periódico, es algo que se va a acabar, se va a extinguir. No tiene ningún sentido, ninguno es ninguno. Que en un ipad o en un teléfono, yo meta algo que ha sido concebido para una dimensión totalmente distinta. Es otra manera de leer y de experiencia de usuario, no tiene ningún sentido, es una cosa forzada.

Que viene muy bien en un momento como este en el que ha habido otra crisis, de la que no se ha hablado lo suficiente. La de la distribución y cierre de puntos de venta, las dificultades de los puntos de venta para sobrevivir como consecuencia de las prohibiciones, sobre todo por parte de los ayuntamientos, para vender tabaco u otras cosas. Yo creo que se ha hecho la vida imposible a los puntos de venta y han terminado en cierre.

Es que han desaparecido casi un 40% de los puntos de venta, y los que están como no pueden aplicar muchos recursos están abiertos pocas horas. Muchas veces es que es imposible encontrar un periódico.

Por eso esto ha venido muy bien para distribuir el periódico en réplica digital, pero no tiene sentido. La venta de contenido en soporte digital la veo de otra manera completamente distinta. La veo de una forma más parecida al Wall Street Journal, es la aplicación que más me gusta. Por ahí si conseguiremos abonados, esto sí que ha sido diseñado para ser ofrecido en tableta o en móvil, son formatos adaptados.

El sistema de alertas para empezar. Aquí no hay publicidad, yo estoy suscrito, y es una maravilla.

P - Sí, pero por ejemplo en el caso del New York Times el motor de suscripciones son los crucigramas y las recetas de cocina. ¿Son esos ingresos atípicos los del futuro?

R - Es que por ahí va el tema. Es una diferenciación por un nuevo tipo de cosas. Tú tienes que conseguir suscriptores dándoles algo adicional, un valor añadido, si no es muy difícil. Sobre todo aquí en el caso español con la cantidad de oferta que tienes online, no te pones a cobrar si no das algo exclusivo, diferenciado, con un valor aparente. De ahí la cocina, los crucigramas. Creo en eso porque nosotros tenemos en el grupo más de 100.000 suscriptores, por lo tanto ya hay una base notable con la que estamos experimentando, con la que estamos haciendo un montón de cosas. Y yo he visto cómo se puede gestionar esa plataforma y cómo se pueden incrementar y mantener los clientes. Y hay muchas cosas que están por hacer todavía. Este es un camino claramente por el que se puede evolucionar.

P - Recojo unas palabras de Luis Enríquez en la Conferencia Anual de AMI en las que decía que por un lado se alardea de crear contenido de calidad y por otro la realidad es que se redacta para Google, no tanto para el lector. ¿Hay que girar y mirar más al lector para encontrar ese camino real desde la calidad?

R - Hay algo que no comparto. No creo que el problema sea Google, el problema es el lector. El lector se ha degradado de una forma espectacular. El lector se conforma con cualquier cosa, ya solo va a titulares llamativos que le generen estímulo de lectura, pero solo del titular. Y esto se puede comprobar fácilmente. Aquí tenemos monitores en la redacción que cuando se cuelga una noticia en internet y no funciona, se cambia el titular y se multiplica por dos el tráfico de la

noticia, sin cambiar el contenido ni una coma. El problema es del lector o de los lectores, que han abandonado la lectura en profundidad de los periódicos, que han abandonado el interés por las cosas, y que se están dejando llevar por una forma de populismo. Por la emoción en la información, por el impacto en la información. Y los medios digitales han contribuido de una manera determinante en todo esto. También las nuevas tecnologías, la facilidad con la que uno se puede empachar de titulares, quitándote tiempo para todo lo demás.

Hay un problema de tiempo, entonces yo creo que el lector con la irrupción de las nuevas tecnologías no sabe administrar su tiempo y no está reservando un tiempo para enterarse de lo que pasa o del porqué de las cosas o de la información, y simplemente se queda con los titulares. Google es una herramienta. No escribimos para Google, escribimos para los lectores, para lo que nos demandan los lectores, esto es lo funesto.

Y es verdad que el periodismo ha degenerado mucho. Hay dos cosas que están influyendo negativamente en el periodismo: ese fenómeno, que vamos buscando el impacto, la cantidad; y dos, lo políticamente correcto, un fenómeno que afecta al conjunto de la sociedad y que tiene que ver con los populismos. Es decir, todo lo que escribo constituye un caldo de cultivo para que allí crezca el populismo, que es lo que está ocurriendo.

No es algo exclusivamente de España, es un fenómeno que está ocurriendo en todo el mundo. Y cuánta responsabilidad tienen las nuevas tecnologías en todo esto, pues yo sospecho que muy alta. Pienso que las nuevas tecnologías pueden ayudarnos a resolver o a solventar el problema en gran medida. Pero claro que está ocurriendo eso. La calidad ha bajado notablemente, y el resultado es tremendo, porque esto lo que significa es que los lectores no creen en nosotros o creen mucho menos.

P - ¿Crees que el fenómeno de las Fake News puede ser una oportunidad para las marcas para recuperar esa confianza del lector?

R - Yo creo que sí. Puede aflorar esa necesidad, pero no solo el lector tiene que volver al periodismo de calidad, sino que también los periodistas tienen que ofrecer periodismo de calidad. Mientras se dejen llevar por el periodismo más emocional,

más emocional, más a flor de piel, más epidérmico, es una cuestión difícil de responder, porque hace falta producto.

Lamentablemente, no quiero ser agorero, pero estas cosas a lo largo de la historia se han repetido y siempre han terminado en un gran cataclismo. Nadie lo desea, pero al final en el ser humano está la necesidad de comprender.

Pero llevamos una serie de años muchos ya, en los que el ser humano está en otra cosa, no en comprender. Como en el libro “La vida líquida” de Zygmunt Bauman, ahí está todo. O sea, lo que caracteriza nuestros días está en ese libro y coincido al 100%. Se ha perdido las referencias, no hay referencias estables, entonces vivimos en un mundo líquido, donde todo se mueve y no hay nada estable, y la gente está confundida porque no hay referencias. Es un fenómeno muy inquietante.

P - ¿En qué nuevos ingresos crees que hay más futuro?

R - Nuestra actividad típica es la editorial y yo creo que nuestros ingresos tienen que ir de la mano del producto editorial o de la publicidad. Yo creo que los nuevos ingresos vienen a través de la conversión del usuario de internet en cliente. Una tarea nada sencilla que pasa por la transformación del producto digital en los términos de calidad y diferenciación. La experiencia que hay en otros mercados es que la diferenciación viene de conceptos verticales que tienen éxito. A lo mejor nadie compra el New York Times a secas, pero si con el New York Times regalas un curso de cocina pues resulta que consigues algún abonado, o con los crucigramas, o con lo que sea. Eso, por un lado.

Transformación del modelo, transformación del usuario en cliente, y esto ya mina un cambio en la estructura de los ingresos y un cambio muy relevante. Pero esto provoca otras cosas. Y es que tú dispones de muchos abonados, a los que les puedes sacar partido de otra forma: a través de la información que ellos mismos te suministran. Estamos en el mundo del big data, del bussines inteligent, etc. Ahí está más que demostrado que hay un valor para nosotros. El problema es que ese tipo de plataformas o instrumentos necesitan una masa crítica mínima, no menor, una masa crítica importante. Nosotros estamos en una posición de privilegio, porque acumulamos un montón de tráfico y de usuarios y de ips, solo de pago entre los suscritos tenemos 100.000 en nuestras publicaciones, que no es una cifra menor.

Ahí la publicidad pasa a ser algo completamente distinta en relación al anunciante, en relación a la intermediación y a todo. Tú puedes generar tantos perfiles como puedas porque puedes incluso cebar el perfilado con contenidos distintos, nuevos. Como lo digital lo que te permite es medir con absoluta precisión por dónde pasa cada individuo, cuánto tiempo está, qué le interesa, qué no le interesa... pues te da la oportunidad de hacer un trabajo de perfilado excepcional. El resultado es que eso de cara a los clientes publicitarios es una maravilla, porque te puedo identificar qué mujeres entre 30 y 40 años se están planteando ser madres y van a necesitar parafarmacia en relación a los niños o los bebés, cochecitos de bebé, coches familiares, o una cuna, etc. Es un ejemplo de hasta qué punto podemos identificar para un cliente dónde está su audiencia.

En las pruebas que hacemos esto da unos resultados asombrosos. Los ratios de conversión se multiplican al 100%, 200%, es exponencial. El cliente que pasa por el anuncio y clica, y no sólo eso, sino que pueden medir muy bien el resultado de su anuncio y determinar cuántos clientes de los que pasan finalizan con la ejecución. Ahí hay un cliente espectacular.

P - ¿Cómo afecta a los medios el fenómeno de los ad blockers o de publicidad no servida?

R - Creo que la publicidad tal y como la conocemos hoy en el mundo digital está muerta para los periódicos. Habrá que buscar otras fórmulas. Pero nuevamente este sector pierde oportunidades. Si hubiera afrontado el problema unido, la cosa sería muy distinta, pero somos cainitas en este sector.

P - ¿Las fusiones son necesarias?

R - Yo sigo pensando que es inevitable. Pero con los actuales protagonistas lo veo muy difícil. Hay mucho personalismo, sí. Si esto lo hubiéramos hecho en 2008 cuando empezó la crisis otro gallo nos hubiera cantado. Ya no queda nada de la parte industrial de los periódicos porque las tiradas se han reducido. Lo que sería sensato sería habernos puesto de acuerdo para decir una planta en Madrid, una planta en Barcelona, todos imprimimos en el mismo sitio y ya está. Y no, estamos en una guerra de guerrillas.

P - ¿En general las redacciones se están descapitalizando?

R - No, han salido muchos periodistas, pero los buenos siguen trabando todos. Se han reducido en número eso sí.

P - Pero por ejemplo han desaparecido muchos corresponsales se tira mucho de agencia.

R - Es cierto, pero tener un corresponsal para que te mande dos piezas al mes, y pagarle casa, etc. No tiene ningún sentido. Sin embargo, puedes tener un freelance o alguien que pueda dedicarse a otra cosa, va a darte dos piezas excelentes al mes. Yo creo que necesariamente había que cambiar porque no dejan de ser lujos que no puedes permitirte.

P - ¿El audiovisual y el podcast qué papel juegan en el futuro de la prensa?

R - Le veo un gran presente y un gran futuro. Internet y la digitalización traen dos cosas importantes. Por un lado, la deslegalización: una Smart tv puede acceder a cualquier tipo de plataforma, no dependes de ningún tipo de licencia, hay una deslegalización. Y el otro efecto es la desintermediación: para llegar a tu lector o a tu espectador y oyente ya no necesitas intermediarios, simplemente acertar. Lo mismo pasa con la publicidad.

Pero con el nuevo tipo de publicidad esto va a terminar. La relación con el cliente va a ser directa, nosotros ya tenemos algunos ejemplos de operaciones de big data directa con clientes que están funcionando muy bien.

Yo creo que el vídeo goza de una buena salud en el presente, pero es una gran oportunidad de futuro.

P - Decías que el lector se ha deteriorado. ¿Es el vídeo la oportunidad de dar contenido a ese lector que ya no quiere leer?

R - Ese es otro negocio, es el negocio del entretenimiento no es el negocio editorial. Eso me genera una profunda tristeza porque los periódicos creo que han sido esenciales para la democracia y que siguen siendo esenciales para la democracia. Asumir ese triste final para los periódicos es casi tanto como asumir el final de la

democracia y no lo digo en broma ni quiero ser catastrofista, lo digo sintiendo lo que digo. Y si no ahí están los populismos, nacionalismos... Son los mismo y es lo que llevó a Europa a la devastación total hace 73 años, no lo olvidemos. Eran los felices años 20 en los que la gente se despreocupó de todo, solo les preocupaba el presente, la inmediatez, el resultado a cortísimo plazo, sin pensar que hay un futuro.

El otro día en unas jornadas en Soria sobre la agenda 2030, y yo pensaba que se hablaba mucho de la sostenibilidad y dije: cuando se habla tanto de la sostenibilidad es porque en definitiva está en la conciencia de todos que vivimos en un mundo insostenible. Y es que es verdad: vivimos en un mundo insostenible. Y hay mil razones que contribuyen a que vivimos en un alambre: el cambio climático, las zonas de conflicto en el mundo, los fenómenos migratorios... un momento delicadísimo. Ya vivimos otros momentos así, con grandes conflagraciones, grandes catástrofes y luego el mundo o la humanidad se ha recompuesto. Pero vivimos en un mundo que es insostenible realmente.

Una de las claves del éxito de la democracia, que es garantizar una convivencia, ha tenido como elemento fundamental a los periódicos, a la prensa, a la prensa crítica, a una prensa que antepone la verdad a todo, a una prensa también regida por los propios poderes públicos como garante del propio sistema. Pero claro, si a los lectores no les interesa conocer la verdad, que es lo que está pasando, pues el sentido de la prensa se va a perder.

P - La crisis por tanto viene del lector, es decir el usuario ya no está interesado en el producto que haces. Que la gente no quiera consumir información de calidad.

R - No solo es un problema del lector, también de los periodistas. Los periodistas lo que han hecho es adaptarse a eso en lugar de combatirlo.

P - Pero los medios hablan de periodismo de calidad cuando la mayoría de medios incluyen noticias de outbrain. Entiendo que es muy tentador por el tráfico y el anunciante pide métricas, ¿pero no debería frenarse para no desvirtualizar el sistema?

R - Al final va a depender de que alguien tenga el coraje para renunciar a las métricas y decir: los que quieran estar conmigo que estén y paguen, y adaptaré mi estructura y mi producto a los que tenga. El problema es que en el siglo XIX el acceso a los medios era de unos pocos, y esos eran prescriptores para el resto de la sociedad. Hoy en día el acceso a la información está generalizado, es que es de todos. Entonces tienes que hacer algo especialmente espectacular para que unos pocos... Pero es que dudo de la capacidad de esos pocos para poder desplegar una actividad.

P - **¿Ves futuro al branded content?**

R - Si, le veo futuro en dos vertientes. Una más mercenaria, escribir a conveniencia del anunciante. Pero hay otro tipo de branded content, que no es propiamente dicho para la marca, que es escribir para ti mismo buscando una utilidad comercial. Si a mí me interesa identificar señoras de una cierta edad, voy a escribir de temas de conciliación, por ejemplo. Y puedes hacer un perfil muy preciso. Son contenidos con una finalidad comercial pero no son tan deshonorosos como el branded content.

P - **Pero si el contenido es bueno, al público no le importa que lo de una marca.**

R - Si no engañas, si es una cosa transparente, limpia, no tiene por qué, efectivamente.

P - **¿En general el mensaje es optimista o pesimista?**

R - De lo más tremendista a lo menos, hay un dato positivo. Si tú hablas con el New York Times o el Washington post dicen que la victoria de Trump ha supuesto un resurgir para los periódicos en EEUU. La gente ha querido comprender, porque se han alarmado con los fenómenos populistas. Aquí, ha habido un cierto resurgir de los periódicos con el fenómeno soberanista catalán, ha habido difusiones mejores, ha habido interés por parte de la gente, que ha leído más. Al final la gente necesita de los periódicos en su vertiente tradicional, porque el ser humano está dotado de inteligencia y razón, y aunque ahora mismo impera la emoción en detrimento de la razón, yo espero que la razón se vaya imponiendo. Por tanto, yo espero que nuestro cometido, nuestro producto, nuestra finalidad, nuestra razón de ser, pues continuará teniendo sentido.

Y luego respecto a lo menos esencial pero importante. Nosotros este 2017 cerraremos las cuentas mejor que en 2016, en 2016 fueron mejor que 2015, y en 2018 la cerraremos, espero, sensiblemente mejor que en 2017. Es decir, se está produciendo una transformación, a ver si en este año, a pesar de la deuda que tenemos, aunque sea con el accionista la pagamos y no lastra mucho. Pero yo espero que en 2018 podamos terminar con números negros. Este año vamos a hacer apuestas editoriales importantes con El Mundo y con Expansión, enriqueciendo el producto, apuestas relevantes y apostando por la calidad. Yo creo que no todo está perdido.

Y, por otro lado, las inversiones que hemos hecho en las nuevas plataformas están funcionando bien. Y aunque padecemos una cierta precariedad en determinados ámbitos tecnológicos, porque no podemos llegar a todo por incapacidad financiera, pero lo que hemos desarrollado la verdad es que estamos satisfechos. Por lo tanto, es rigurosamente cierto, al menos en nuestro caso, llevamos tres años consecutivos en los que el negocio mejora en su resultado final. Es verdad que el ritmo al que se destruye el negocio tradicional es superior al ritmo en el que crece el nuevo negocio.

En 2017 ha habido un tirón muy importante en generación de ingresos y de márgenes en el nuevo negocio. Y 2018 si se cumplen las perspectivas todavía será mayor. Por lo tanto, ya nos acercamos a un momento en el que se cruzan las curvas y empezamos a compensar el deterioro del negocio tradicional. Y no solo eso, sino que este año como he dicho, estamos invirtiendo en producto, es una noticia fantástica porque no se hacía desde hace muchísimos años.

P - ¿Y qué hay del papel de Google y Facebook que ya se llevan el 40% de la publicidad mundial?

R - Nos van a echar del negocio de la publicidad. Hay que ir preparándose para un negocio en el que la publicidad será algo residual, en cuanto a la cantidad, pero importante desde el punto de vista cualitativo. Pero no solo Google y Facebook: los Influencers, los youtubers... Es que hay cantidad de planificaciones que van ahí. Y claro, son tantos que a poco que se lleva cada uno... Y creo que la crisis que hemos tenido nosotros no va a ser nada comparada con la crisis que van a tener las televisiones.

II. Entrevista a Carlos Godó, consejero delegado del Grupo Godó

Fecha: 21/02/2018

Duración: 46:33

PREGUNTA – Cuando uno repasa los datos del Libro Blanco de la Prensa asiste cada año a un escenario de caída en la venta de ejemplares y de número de lectores y esto, inevitablemente, ha tenido un impacto en las cuentas de resultados de las editoras y grupos de comunicación. ¿Ha caducado el modelo de negocio de financiarse sólo por publicidad/venta? Prensa desde cualquiera de sus soportes. Las marcas.

RESPUESTA - La marca que viene del papel, cómo puede sobrevivir con la caída de ventas de ejemplares y también de publicidad, ¿no? La prensa antes tenía el monopolio prácticamente que era una parte muy importante de la facturación, sobre todo de la prensa local, pero también de las nacionales, y era de los anuncios clasificados. Y eso se ha ido por los aires y era una parte importantísima de la facturación, podía ser un 30% de la facturación de algunos periódicos. Y cuando vino toda la operación online de las intermediarias, inmobiliarias, etc. Pues todo ese ingreso saltó por los aires y ha quedado prácticamente reducido a cero. Eso voló y ya no volvió, y no fuimos capaces de capturar ese valor en digital básicamente porque el que jugó a quedarse ese negocio al principio lo ponía gratis, y eso no entraba en la cabeza del editor. “No voy a ofrecerlo gratis, no puedo entrar en esta dinámica”. Y no jugó a eso y se lo acabó llevando otro, que está haciendo el negocio ahora haciendo pagar a las Apis, ¿no? Por tener presencia de los inmuebles allá.

A futuro creo que es una transición en la que ya llevamos tiempo, pero que no nos puede volver a ocurrir lo que nos ha pasado con los clasificados, por ejemplo. Yo creo que el negocio lo tienes que afrontar en digital, aunque sea en primera instancia de forma gratuita y capitalizando el ingreso publicitario. Es lo que hay, todos somos conscientes porque América va por delante y ya les está sucediendo que el crecimiento que hemos tenido en el ingreso de la publicidad digital ya empieza a estancarse y que acabará incluso dentro de unos años, puede acabar declinando.

Pero que aquí, por el contra que, en Estados Unidos, todavía no hemos empezado a establecer muros de pago. El negocio de las marcas nuestras, las que provienen del papel, a futuro tiene que pasar necesariamente por una parte por el ingreso en publicidad, otra el ingreso por vender el contenido de diferentes maneras; puede ser a través de bundles, de ventas de diferentes marcas a la vez en función del consumo tipo Netflix o de suscripciones directas a la marca y luego también por nuevas vías de negocio como puede ser el conocimiento de datos y la comercialización que puedas hacer de los datos o el e-commerce si das también con algunos nichos de público. O sea, se te abren nuevas oportunidades.

Hay que ver aquí que el negocio está en crisis pero la marca está más fuerte que nunca. Tú con tu marca estás llegando a un número de personas a la que nunca podrías haber llegado. Y de una serie de nacionalidades, incluso fuera de España y fuera de la región a lo mejor en la que naciste, la que es tu origen. Por lo tanto, el negocio se ha deteriorado muchísimo, tenemos que ver si esto es un valle que luego lo remontamos porque damos con un modelo de negocio diferente. Esto genera mucha incertidumbre, todavía está por ver. Creo que en la publicidad, en la venta de contenido, en la gestión del dato, probablemente en algo de e-commerce también puede haber algo de futuro ahí. El e-commerce a través de determinados contenidos verticales... aquí nos podríamos extender muchísimo ¿no? O sea que hay futuro, y todo esto es lo que tenemos que seguir construyendo bajo unas dinámicas de trabajo y unas formas de hacer muy diferentes, y bajo unos costes también muy diferentes a los que estábamos acostumbrados en el pasado.

P - La audiencia ha crecido, pero porque el producto se ofrece gratis. De alguna manera el reto está en seguir manteniendo una audiencia potente pero que sea con un pago mínimo. Porque la publicidad de momento está tirando, pero no se sabe hasta cuándo. Es verdad que el cómo se vende la publicidad digital hoy contra cómo se vende la publicidad en papel, la convierte en mucho más rentable.

R- Es más cara la publicidad en papel que la digital, pero la digital es muy rentable, no comporta ningún gasto.

P - Creo que no tiene sentido distinguir ambas publicidades, en el fondo hablamos de un negocio.

R- Los eventos es otra fuente de negocio, igual que el branded content que se abre en esta nueva etapa...

P - ¿Y hasta qué punto crees como grupo que hay futuro en ese tipo de actividades?

R - La capacidad prescriptiva de un periódico y todo lo que envuelve esa marca en cuando a capacidad prescriptiva le puede dar mucho futuro a lo de construir eventos de prestigio a los que la gente quiera asistir, incluso cursos de formación y muchas otras cosas que se nos pueden imaginar.

Lo que hablabas de que tenemos mucha audiencia porque somos gratis. Claro, pero si revisáramos ahora los negocios que se hacen en digital y que son buenos negocios ahora, la mayoría de ellos empezaron gratis. Intentaron captar a mucha gente, llenando el funnel por arriba, el embudo lo llenaron de mucha mucha gente, y luego a la hora de que va bajando el embudo, se va convirtiendo en cada vez más estrecho, intentando diferenciar al público en su conjunto del cliente, y del cliente que está dispuesto a pagar el heavy user de al final el que paga. Pero para eso tenían que tener la parte de arriba del embudo muy llena de personas. Y todos los negocios digitales empezaron así. Te he puesto el ejemplo de clasificados porque la gente que empezó en el mundo de los clasificados online, lo que hacía era copiar las columnas de los periódicos, y no cargaba nada. Luego, cuando empezaron a demostrar que eso era eficaz para el api, fueron les visitaron y al final el api se vio obligado a poner eso en valor. Y a pagar. Pero durante años fue simplemente ponerlo gratis. Y un motor de búsqueda, y para el usuario con fotografía y vídeo, y al final han hecho un negocio de eso. Pero empezó gratis.

O por ejemplo el New York Times, puso el muro de pago pero hará 10 años, no sé si tanto. Y ahora tiene millones de suscriptores. A diferentes precios, con combinadas diferentes... Y el World Street Journal también, y el Financial Times también. O sea que ahí hay experiencias de pago que hace poco no lo eran. En España y en Italia no, de momento no.

P - El Correo ha hecho una pequeña prueba en Bilbao...

R - Y el grupo Moll tengo entendido que algo también. Pero así relevante, que podamos empezar a ver un camino yo creo que todavía no. Pero necesariamente tiene que ocurrir.

P - Estoy de acuerdo con lo que dices, existen modelos que realizan una selección natural hasta buscar su cliente. Pero en la prensa hay una característica que quizá en otros negocios no se da. Y es que al mismo tiempo que estás dando gratis una información, pretendes cobrarla por otro lado: en papel, o lo que quieras. Puede ser una información más elaborada. Pero entre un gratis y un pago, pero si tienes la alternativa...

R - Te vuelvo al mismo ejemplo. Por eso no lo hicimos en los clasificados. Por ese razonamiento que comentas, dejamos de abordar el tema de los clasificados. Cómo voy a dar gratis en digital algo que estoy cobrando por ponerlo en papel. Y por eso perdimos el negocio en su día. Por eso hay que entrar en esa nueva dinámica y luego ves dónde encuentras el negocio. Pero de entrada te tienes que entregar a lo que el futuro te está planteando. Y te está planteando: “-Oiga, esto de momento se está dando gratis. -¡Ah, pues que lo haga otro! No es mi mundo porque yo lo cobro en papel”. Pues entonces has perdido el negocio.

P - Comparto. Pero el problema quizá está en que convivir con un producto que vale 10 y otro que vale 0 es muy tentador irse al 0. Si valiese 1... ¿Sería el sueño? ¿Qué se pagase, aunque fuera poco?

R - Pero para que paguen 1 tienes que tener a mucha gente y luego identificar a los que quieren pagar 1. Porque sino te quedas en 0. Y ese es un paso que en digital muchos negocios de éxito ahora lo han dado, previamente durante mucho tiempo.

P - ¿Confías en el pago, en vuestro grupo?

R - Creo que es un camino necesario. Confío en que ocurra. No sé si será un tema del sector, o de que alguno tiene que encontrar su fórmula. Pero el pago necesariamente sí, si no económicamente es muy difícil de mantener toda la operación. Hoy es digital gratis ahora, y papel de pago. Parece una incoherencia, pero es que sino no estás en digital. Hoy día en digital la información es gratis en

España. Pero es que además en papel lo que la gente está pagando es una experiencia. En pdf también la pagan. Más barato que el papel, pero no es gratis. Estás comprando un producto finito, que no se actualiza, una experiencia de lectura, te está valiendo un euro 30 durante semana. Bueno, compras una experiencia como tomarte un café. El mismo contenido incluso actualizado lo das en digital. Si, pero es otra experiencia. Y esa, hoy por hoy, es gratis. Pero es una experiencia diferente.

P - Cómo es posible que en 2018 todavía haya dos plataformas en España para poder comprar la prensa en digital. Orbyt y Kiosko y Más, por simplificar.

R - Las impulsan Vocento y Unidad Editorial. No conozco el detalle pero es irrelevante, porque el pdf para el negocio del futuro, es algo que te puede acompañar para el que quiere mantener el nivel de experiencia del papel, pero a nivel de ingresos no te pega una diferencia considerable. No conozco el detalle pero supongo que no se habrán puesto de acuerdo por algún motivo, pero no sé cuales. Yo creo que Unidad Editorial ha invertido mucho en su plataforma, y supongo que los de Kiosko y más no quieren adherirse a esa, no lo sé.

P - Parte de la crítica que se les hace a los medios ahora es que, producto de la crisis, se han descapitalizado un poco las redacciones. En cuanto a talento. Que se ha sustituido los periodistas “pata negra” que mantenían el negocio por gente que tendrá ideas y ganas pero no tiene esa calidad periodística. ¿Lo compartes?

R - Habría que ver caso a caso. Probablemente sí, hay algunos periodistas magníficos que las propias estructuras de costes de las redacciones del futuro no las han podido soportar. No conozco las gestiones particulares que se puedan haber hecho, si se ha intentado bajar el sueldo, o sacar más partido, lo desconozco. Pero lo que está clarísimo es que la profesión del periodista ha cambiado radicalmente. Tiene que cambiar porque la realidad del negocio es otra. En cuanto a niveles salariales y en cuanto a productividad, las dos cosas. Cuando ves a un periodista nativo digital tiene una capacidad de producir y una versatilidad increíble. Porque es propio del medio: yo estoy viendo el directo y lo estoy redactando en ese momento porque estoy haciendo un minuto a minuto. Y cuando acabe, voy a hacer otra cosa. Voy a hacer otras piezas relacionadas con la cobertura que me han dado,

o voy a intentar que se linke bien con otras informaciones, que sea compartida, voy incluso a hacer un seguimiento de la audiencia que está aportando a mi medio la noticia que he editado, una mentalidad muy diferente.

Cuando tú trabajas en el papel y solo en el papel, estás haciendo una noticia, en el mejor de los casos, para el día siguiente, y nadie valorará si esa noticia ha sido leída o no, si ha sido compartida o no, si se ha viralizado, si ha gustado o no ha gustado. Nadie valorará eso. Eso queda en el secreto de la profesión. Por lo tanto, son capacidades algo diferentes. Hay periodistas que vienen del papel que se han adaptado perfectamente a las nuevas dinámicas y son versátiles, hay otros que no, y que no hace falta porque dan valor añadido al papel, pero hay otros casos de un desposicionamiento entre lo que ofrecían y lo que demandaba el propio negocio que ha dado pie a movimientos, a que no se pudiera seguir la operación.

Pero descapitalización no. Yo diría que está en transformación. No se está descapitalizando, no. Se está transformando. Y puede que llegemos a algo incluso mejor.

No creo que se descapitalice la profesión, para nada. Creo que se está transformando y que es algo doloroso.

P - ¿Le ves futuro a esos nuevos ingresos?

R - Están creciendo mucho y cada vez pesan más. Los ingresos de publicidad digital ya no te digo. Branded Content por su puesto, pero esto le resta a otras familias comerciales, esto no deja de ser un tipo de publicidad, sobre el que no juegan los ad blockers y tiene muchas ventajas, y por eso va creciendo. Y el tema de eventos ves que las marcas te piden cada vez más experiencias, reuniones con gente del sector o afines y que les montes alguna cosilla de esas, y eso va creciendo cada vez más. Y ahí si tienes recursos para eso, porque ves que crece. Y para otras cosas no.

P - Facebook y Google, sobre todo Facebook y las famosas noticias falsas o fake news. ¿Hasta qué punto lo ves como una oportunidad para los medios o el lector no va a saber distinguir quién le está dando la información?

R - Independientemente de Facebook o de Google o de cualquiera de estos, creo que hay un riesgo de que la gente pierda cierta identificación con su marca, ese es

el riesgo que existe. Y es contra el que las principales marcas de prestigio, no sé si lo conseguiremos todos, pero las grandes marcas de prestigio deben luchar para que en la mente del consumidor quede “esto lo he leído en tal medio de referencia”. Eso algunas marcas yo creo que podrán conseguirlo.

Pero luego habrá como grandes supermercados, como Twitter también, donde tú te vas informando y al final no sabes bien dónde lo has leído. Sobre el tema de fake news, ellos seguro que van a poner filtros para que todo esto suceda cada vez menos, pero nos puede beneficiar, como ha ocurrido en Estados Unidos claramente con algunos medios de referencia, las suscripciones al The New York Times y The Washington Post han subido muchísimo gracias a este efecto y a Trump, uno de los grandes proveedores de fake news, eso les ha aportado en una primera instancia muchas suscripciones. Pero a medio largo plazo, lo que son las grandes plataformas sobre las que todos volcamos los contenidos, puede llevar al final a cierta pérdida de identidad de pertenencia a determinada marca. Ese es un riesgo que tenemos que estar muy atentos y combatirlo.

P - Hablabas de los ad blockers. Las estadísticas hablan de un 28% instalado en Europa. Pero también ha habido escándalos de publicidad digitales no servida. Dos fuerzas que están restando credibilidad al soporte publicitario digital en su conjunto.

R - En su conjunto. De hecho el de prensa es el que queda algo más protegido frente a estos escándalos. Por ejemplo ser una marca como Unilever y que al final tus productos acaben apareciendo porque lo cursas por vía programática, en unos entornos que para nada interesan en cuanto afinidad de marca aparecer ahí. Porque hay entornos que puedan estar incluso hablando de temas escabrosos para Unilever.

La prensa sin embargo te da garantía respecto a eso. Como nuestras marcas, que va a aparecer en un entorno de prestigio y seguro. Y ahí tendríamos más que ganar que perder.

P - Y sobre ad blocker ya Google va a instalar uno en su navegador Chrome sobre todo para quienes hagan uso abusivo. El propio sector ha entonado un mea culpa de los formatos agresivos e intrusivos que se utilizan.

R - En esto Google que tiene una posición muy buena en el mercado marca bastante el ritmo, y a veces a favor. Por ejemplo, ya prima los diseños limpios, la experiencia de usuario y nos hace a todos ir hacia allá de alguna manera. Y si utiliza un ad blocker de serie a los formatos intrusivos, pues habrá menos formatos intrusivos. De hecho el propio sector se ha ido autorregulando muchísimo, de los pop-ups que aparecían al principio... Ahora se está transformando mucho la experiencia de usuario porque es lo que te da audiencia y luego al final publicidad y calidad. Los ad blockers los tendremos que combatir de esta manera. Autorregulándonos en los formatos publicitarios. Por ejemplo en AMP en Google o en Facebook Cache en Facebook, ya hay unos formatos predeterminados que no son nada invasivos. Y al final las propias páginas web de los periódicos se parecen bastante a esos formatos. Entonces yo creo que ahí nos vamos autorregulando y luego después el tema del branded content, es otra manera de decir oye, si no me ves de esta manera, pues va a crecer esta familia.

O sea que esto el propio mercado se va autorregulando y el ingreso si no puede ir por un camino, o no es eficaz ir por un camino, irá a por otros. No me preocupa, me fastidia, pero menos ahora que pesa más que cuando pesaba un 5 %. Ahora menos porque veo que hay otros caminos.

P - ¿El mercado no crees que necesita fusiones o va a aguantar?

R - No entiendo de qué estamos hablando. La fusión entre empresas editoriales aporta ya muy pocos beneficios. Porque los grandes beneficios en las fusiones en nuestro caso, sería en la distribución y en la impresión, y ahí buena parte del recorrido ya se ha hecho o se puede hacer sin fusionarte. Pero fusionar redacciones... Salvo que fusiones las marcas..

P - Esa es la pregunta, ¿Hay hueco para tanto periódico?

R - No. Pero la fusión estaríamos hablando de funciones, de gente que no puede seguir. Eso no pasa en nuestro sector. Pero no sé si hay 130 cabeceras, no sé cuántas hay, cuando el mercado ha caído a la mitad y sigue habiendo el mismo número de cabeceras más o menos. Cuatro diarios nacionales, por ejemplo, es que es imposible. Además les llamamos nacionales pero son de Madrid básicamente. Porque son testimoniales. Cuatro nacionales de Cataluña: el AR, El Punt Avui, La

Vanguardia y El Periódico. No tiene ningún sentido. Más luego tienes: La Mañana, El Segre, El Punt Avui, el de Girona, el Diari de Tarragona... O sea, tienes tres niveles, no es posible. Ahora cierra el Diario de Sabadell, es un histórico. No entendería las fusiones, sino las defunciones, los cierres.

P - Que el sector se centralice más...

R - El problema es que en la banca cuando tú te fusionas, asimilas las oficinas, con sus empleados, y empiezas a obtener sinergias, ¿no? Y amplías tu cuota de mercado. En prensa no. A ti lo que te interesa es que uno desaparezca y otro se queda. Te quedas parte de sus compradores, los precios de publicidad como ya no compites los puedes mejorar algo, la cuenta de resultados vuelve a reverdecer algo, a mejorar algo. Y eso lo puede aplicar a digital a futuro.

Pero esto pasa porque una de las dos marcas no permanece. Por eso no se pronuncian. Porque a ver quién es el guapo que se baja del carro.

P - Pero alguien levantará la mano y dirá que no puede más. No puede ser un negocio que esté continuamente refinanciado y refinanciado. ¿No?

R - Por supuesto, pero eso pasa y está pasando.

P - Pero eso también revierte en un deterioro de la independencia del medio, porque si se refinancia gracias a un banco, no tendrá libertad para tratar temas de banca. Eso afecta también a la redacción, ¿no?

R - La presión de los grandes anunciantes o de las administraciones siempre ha existido. Pero cuando más fuerte sea financieramente el periódico de turno mejor lo aguanta. Cuanto más débil sea, peor lo aguanta. Siempre ha existido.

P - Telefónica tiene el 9% de PRISA, por poner un ejemplo, o bancas... El lector no es tonto, conoce eso.

R - Nosotros no estamos en ese supuesto, pero conociendo cómo va este negocio supongo que claro, que aunque intenten trabajar con murallas chinas aquí de una cosa es ser accionista y otra cosa es la sección editorial del medio, pues hasta qué punto eso se puede mantener hasta sus últimas consecuencias. No lo sé, lo

desconozco, porque no nos ha pasado. Nosotros somos un grupo familiar y no tenemos ese tipo de accionariado. Por lo tanto no puedo saberlo.

No tenemos nada de deuda. Todos los años hemos ganado dinero, con una cuenta de resultados justita, hemos ganado también en los años de crisis. Estamos algo diversificados, porque no estamos en papel, estamos en radios fuertes, somos socios de Prisa Radio y tenemos una experiencia de televisión. Hay otros grupos como nosotros.

Pero tenemos la dificultad de todo el follón Cataluña-España.

P - ¿Eso os ha dado lectores u os ha quitado?

R - No, ni una cosa ni la otra. Hemos evolucionado como el mercado, un poquito mejor que el mercado, hemos ganado un poco de cuota. Lo que sí se nos enfadan mucho de allá y de aquí. Lo cual no es mala señal. Los políticos catalanes consideran que La Vanguardia no ha hecho determinadas cosas que hubiera tenido que hacer y los políticos de Madrid, de España, también consideran lo mismo pero al revés, entonces pues bueno. En ese sentido no nos parece mal. Sería preocupante que con los tiros que se están cruzando, considerasen que nosotros somos uno de los que disparan. No, nosotros contamos lo que hacen, eso es a lo que nos dedicamos.

P - ¿Invertirías en medios si no fueses un empresario de este sector? ¿Crees que va a seguir siendo un negocio o no?

R - Es una pregunta muy difícil de contestar en muchos sectores. Si a mi me preguntan: “¿Tú invertirías en el mundo del retail ahora?”. En El Corte Inglés o en cualquier otro. Tendría que pensar mucho, profundizar mucho en el sector. “¿Tú invertirías en el mundo de los hoteles con Booking como está, o en el mundo de la televisión que con el duopolio todavía no ha vivido lo que está por vivir pero que con las plataformas como Netflix y el consumo de televisión tal y como está evolucionando seguro que algo pasa también?” Hombre, depende a qué precio. Porque a precio de lo que da ahora me lo tendría que pensar muchísimo.

Entonces la respuesta en este sentido es lo mismo. Con todas las precauciones que adoptaría en cualquier otro sector porque el nuestro no es una excepción. Lo que sí

que es un sector, y lo digo a favor, que lo malo que ha tenido que pasar está a la vista. Hay otros que todavía no se ve, como la televisión. Pero ya está a la vista. Y a partir de ahí es a ver cómo lo reinventas y lo mejoras. Por lo tanto, los precios están bien. Yo a los precios actuales probablemente sí que podría invertir en algún negocio de estos.

P - ¿Crees entonces que ya se ha pasado lo peor?

R - Yo creo que sí. Todavía quedan cosas por adaptar, pero yo creo que en buena parte sí, que lo peor ha pasado en buena parte sí. El New York Times por ejemplo ha marcado un camino donde sin duda Thomson ha dado con un futuro brillante.

P - Pero precisamente el New York Times presume de suscriptores pero lo cierto es que en torno al 30% de esos suscriptores no tienen nada que ver con el periódico y pertenecen al canal de cocina o al servicio de crucigramas. ¿Ese es el ingreso que también interesa a la prensa de hoy?

R - Son verticales, negocios de contenidos adyacentes digamos al producto. Porque crucigramas ya tenían y suplementos de cocina también. Lo que han conseguido es hacer un vertical de eso y un negocio en paralelo. Felicidades, es una buena noticia. Por ahí tiene que estar el futuro. ¿Lo alcanzaremos o no? Estamos en el mundo de los negocios, unos sí y otros no, o nadie, o todos, no lo sé. El empresario y los negocios comportan siempre un grado de incertidumbre alto. Los negocios aquellos de hace 50 años ya no se ven. Incluso tú hablas con los gestores de Google o de cualquiera de las tecnológicas, y están con unas crisis de ansiedad bestiales, porque ven que Amazon es un peligro monumental y viven obsesionados y con una angustia vital probablemente superior a la de otros sectores que están mucho peor. Pues porque son conscientes de que esto es muy cambiante y que aquí el que sobrevive es que el demuestra mayor capacidad de adaptación.

Yo creo que la prensa en este sentido ha hecho un ejercicio brillante. Lo que pasa que el resultado no se ha visto todavía. Y no digo que se vaya a ver seguro, confío en que sí, trabajamos para que sí. Las páginas web de los periódicos son magníficas, el producto que ofrecemos es magnífico, lo que pasa es que no lo magnificamos bien, pero es magnífico.

P - ¿Puede ser un problema de oferta en vez de un problema de demanda? ¿Puede ser que el usuario haya cambiado tanto que la oferta de los medios ya no le guste aunque sea de una excelente calidad?

R - Las audiencias siguen creciendo. Es verdad que es un momento en que es difícil llegar a más. Cuando por tu página web pasan 20 millones de personas diferentes en España a lo largo del mes, tu negocio está en que pasen más veces y consuman más páginas y que al final generes una necesidad que te permita cobrarles. Pero probablemente ya no pase por llegar a más de 20. Yo creo que tenemos una salud en eso muy buena, que el producto conecta bien y sigue creciendo y la recurrencia, las visitas y las páginas vistas siguen creciendo. Cada vez hay más gente, vienen más. En España no hemos sido capaces aún de convertirlos en clientes, en Estados Unidos sí. Son buenas noticias, nos falta dar ese paso. Pero ya el producto que damos ahora en digital ya está dando una serie de cosas que un periodista clásico se llevaría las manos a la cabeza. En las secciones populares se da una serie de contenidos, virales, etc. Que ya no es el mismo producto. Es el mismo, pero complementado con una serie de cosas que el mercado te demanda y que probablemente una serie de profesionales pueden aborrecer, pero el producto ya se ha adaptado a eso.

La demanda nos exigía una serie de cosas que normalmente no hacíamos. Y las estamos haciendo porque la demanda lo considera de interés. Cosas que la propia profesión periodística no reconoce como La Vanguardia. No es que no sea, es lo que la gente te demanda. Siempre dentro de unos cánones de educación al prójimo, de la legalidad donde está, de lo que la marca puede permitir o no, los insultos, etc. Una serie de cosas. Eso sí. Ahí tenemos nuestros límites pero son algo más amplios de lo que el papel nos permitía, para adaptarnos a la demanda. Esto se ha producido.

P - ¿Qué hay del papel de Google, Facebook y Amazon? ¿El resto del mundo, incluidos los medios, nos pegamos por las migajas que estos monstruos no se comen? Por ejemplo en el reparto de la publicidad digital que se llevan en torno al 80%.

R - Es curioso. En el pasado por algo mucho menor hubiera salido una ley antitrust o algo y aquí no, no sé por qué. Avanzan con unas reglas de mercado totalmente

diferentes al resto, sin limitación alguna, en lo laboral y en lo fiscal. Pueden hacer lo que les de la gana. “Como el contenido es de otro, no pago nada de ningún tipo”. Con lo cual, las reglas del juego han cambiado pero para ellos, por lo que la competencia es muy desigual. Y están barriendo a muchos sectores. Y llegará un momento en que el precio del producto no lo pondrá Nike ni lo pondrá Adidas, lo pondrá Amazon. Dirá: “Si quieres vender bambas las vas a vender a este precio”. O que el precio para ir a un hotel, no lo pondrá el hotel, lo pondrá Booking, y si no lo pones a ese precio no te envía a nadie.

Esto es una amenaza global. Pero es ya un tema ético filosófico. La ley de la oferta y la demanda es la que rige el mundo que conocemos. Entonces para esa ley es muy difícil. Pero lo que no se debiera permitir, y es incomprensible, es que se pueda competir con diferentes normas de juego diferentes dentro de un mismo partido: el del retail y la publicidad. Eso no se entiende. Cabify por ejemplo en el mundo del transporte. Es una gran idea pero no hagas pagar una licencia al otro, al taxi, o pagarla los dos. No puede ser. O que en Airbnb, el que tiene un ingreso de alquiler recurrente no lo declare en su renta y en cambio el que lo alquila de otra manera tenga que hacer un depósito. Es que no tiene ningún sentido. Y ahí no lo entiendo. Es un problema muy serio.

Igual que el tema de la confidencialidad de los datos. La nueva ley puede que no aplique a Facebook y Google. Porque puede resultar que lo hayan hecho de una manera que ya estén cubiertos, con lo cual ya es el colmo.

P - ¿Dónde crees que está el futuro? ¿En el periodismo de calidad, en los medios, en el data...?

En nuestro sector hay un tema de volumen crítico. O sea, si tu marca no tiene un volumen suficiente lo tienes fatal en digital. Y esto la Asociación Americana de Periódicos nos lo puso bastante en relieve. Es decir, tú necesitas tener una marca lo suficientemente fuerte y que atraiga a suficiente gente como para poder vender publicidad, hacer e-commerce, hacer branded content... Por lo tanto, se requiere un ámbito geográfico como mínimo nacional, en cuanto a marca. Por eso nosotros estamos jugando bastante a esto también. Nacional y que pueda tener derivadas en Latino América o de venta de contenidos en Asia... Pero yo creo que en el negocio

digital tienes que ser como mínimo nacional. Tienes que tener una marca de prestigio y tus contenidos tienen que responder a eso, aunque los puedas diversificar, pero el contenido tiene que ser de prestigio y de referencia, adscritos a una marca de referencia y nacional de alguna manera o con un mercado suficiente, a lo mejor alguna comunidad de por sí da de sí... Y esos son los requisitos básicos para luego poder seguir la carrera. Si tú no tienes volumen suficiente y no tienes prestigio en lo que ofreces a través de tu marca y de sus contenidos, ya no tienes los requisitos necesarios.

Luego están otros. Pero sin esos no hay batalla.

P - ¿Y la calidad entiendo que será necesaria también para que la gente pague por el contenido?

R - Está el caso de 20 Minutos. Tiene bastante volumen, pero no está concebido como un producto de calidad y monetiza fatal la publicidad. Muy mal para todos los usuarios que tiene. Es un ejemplo. Sí, la calidad es importante en el producto para poder atraer la publicidad.

III. Entrevista a Luis Enríquez, consejero delegado de Vocento

Fecha: 19/12/2017

Duración: 51:29

PREGUNTA - Por introducir...La tesis de lo que va es de intentar arrojar un poco de luz a una realidad que es que están cayendo los ingresos tradicionales de la prensa como es venta-número y la publicidad, tanto en digital como en papel. Por otro lado van surgiendo unos nuevos ingresos que empiezan cada vez a tener un poquito más de fuerza: branded content, eventos, incluso tomar participación en empresas que no necesariamente están en el core de un negocio como es el editorial. Y eso es lo que quiero un poco investigar, ¿qué es lo que están haciendo los grupos ahora y qué tendencia crees tú que puede tener esto en un futuro?

Por empezar, situemos el foco en Vocento ¿qué hace el grupo? ¿Qué porcentaje de nuevo ingreso es hoy una realidad?

RESPUESTA - No te puedo hablar de porcentajes. Es información que no desglosamos a mercados. Pero vamos, del esquema de ingresos estamos hablando de un porcentaje muy minoritario. Lo que pasa es que, en nuestro caso (el de nuestro sector) nuestros ingresos tienen truco porque si tú determinas todo el ingreso como ingreso por venta de ejemplares, ese ingreso lleva asociado un coste directo inherente, que es el de producir y distribuir la prensa. Con lo cual, tendríamos que hablar del ingreso neto, que es en el que nosotros trabajamos siempre aquí en el grupo. A mí no me interesa tanto la bajada de los ingresos como la pérdida de margen que esos ingresos de forma neta pudieran reportar al grupo. Y el ingreso, insisto, es la venta de ejemplares menos todos sus costes inherentes: papel, impresión, distribución, transporte, marketing promocional, etc.

P - Pero la pérdida de lectores, la caída de ejemplares... Inevitablemente ha tenido un impacto en las cuentas de resultados. ¿Ha caducado el modelo de negocio de financiarse sólo por publicidad/venta?

R - El problema de nuestro sector es que la información, se convierte en un *commodity* gratuito con un valor muy efímero. Y en general, las audiencias empiezan a perder algo de interés por el valor de la profundización en la información, que es lo que nosotros aportamos. Se supone que los medios tradicionales y las marcas aportamos la conjunción, la formación colegiada de unas redacciones compuestas por profesionales bien dirigidos y con medios adecuados, con prestigio suficiente como para no jugársela en información ficticia, en manipulación y en propaganda. Entonces se supone que nosotros aportamos eso.

Esos cambios en los hábitos de consumo (la gente se informa a través de Facebook y Google) nos están restringiendo algo el valor de lo que las marcas se supone que aportan.

Por la parte de la comprensión, es que, a nadie, casi nadie, le interesa ya pero cuando digo casi nadie es en ningún sustrato social. Son muy pocas las excepciones de personas que encuentran interés en profundizar en la información, en asimilarla adecuadamente, en contrastarla y contextualizarla. Eso casi no pasa, con lo cual estamos perdiendo un seguro natural. Y eso es lo que está produciendo una cierta pérdida de ventas, porque en realidad el periódico concebido como tal hoy, no es un vehículo de información inmediato, no es un vehículo a partir del cual tú recibes noticias, noticias que no supieras. Normalmente esas las obtienes por otras vías. Internet es una de ellas. Normalmente el periódico es un vehículo de ir un poco más allá dentro de la información. Eso es lo que la gente está desconsiderando, y por eso decrecen las ventas. No tanto porque perdemos nuestra razón de ser, no tanto por una obsolescencia tecnológica, como por falta de interés en los lectores. ¿Qué nos procura eso? Pues muchos problemas: la calidad de los votantes, la calidad de los mensajes que en los votantes arraiga, el populismo... O sea, nos estamos preocupando y preguntando cómo suceden un montón de cosas que ahora pasan en nuestras sociedades que, muchas veces, provienen de ese desinterés.

¿Qué está pasando también en el sector? Que ha volado por los aires el esquema publicitario. La publicidad ya no es lo que era. No se concibe como lo que era. Todas las centrales y agencias están en crisis. Todo el esquema de publicidad convencional está en tela de juicio. Los anunciantes van buscando efectividad,

efectividad a partir de conocimiento de perfiles y de impacto en unos cuantos clientes o consumidores tipo. Y cuanto más información puedan recabar, mejor. Esto anula el sistema de audiencia por muestreo, que es el de EGM o el de los decodificadores de las televisiones y ahora lo que quieren es impactos determinados y conocidos en perfiles cuanto más conocidos mejor.

¿Quién está aportando esto hoy en día? Se supone que en nuestros medios entra gente con un cierto nivel, pero quien tiene verdaderamente todo el ámbito de todos los perfiles porque tiene prácticamente todo el tráfico es Google, Facebook y atención a la llegada de Amazon, que ese sí que tiene el conocimiento perfecto hasta poder hacer venta predictiva o comportamiento predictivo sobre el próximo libro que vas a leer o el próximo electrodoméstico que vas a comprar. Eso es la parte interesante.

Y esa publicidad de repente se demuestra muy efectiva en detrimento de la nuestra que se demuestra menos efectiva. Con lo cual plantea un programa de modelo completo. Ahora estamos en un momento de ruptura del modelo completo como modelo de negocio. ¿Qué estamos haciendo los editores? Dar palos de ciego. Y lo demostramos desde 2007. Nos hemos ido a las aplicaciones y hemos vuelto, hemos ido al vídeo y hemos vuelto, hemos ido al palco y a lo gratis y hemos vuelto al pago. Hemos ido a la búsqueda de volumen. Luego hemos restringido la búsqueda de volumen en la de perfiles selectos y, de repente, volvemos otra vez al volumen, pero respetando los perfiles selectos. Ahora ya estamos en una zona donde queremos nadar y guardar la ropa. Buscamos información cualitativa bien estructurada, pero buscamos ranking de Comscore, para poder tener el mejor de los dos mundos. Seguramente no nos damos cuenta de que no tenemos ninguno de los dos mundos.

¿Qué vamos a hacer en Vocento? Nuestra intuición es... con volumen no puedo competir con Facebook y con Google. Yo solo puedo competir con el perfil de mis anunciantes, de mis lectores, de mis usuarios... con lo cual tengo que preservar seguro la naturaleza de los perfiles de la gente que me lee. Necesito seguir llegando a gente de un nivel cualitativo diferencial, porque de lo contrario voy a perder hasta eso. Porque en la lucha por el volumen no voy a poder luchar.

¿Esto cómo se concreta? Nuestros periódicos más importantes en cuanto al margen (Diario Vasco, Diario Montañés y Correo) los tres son de pago. Eso neutraliza mis visitas, claro. Eso no ayuda a mis páginas vistas, claro. Pero eso afianza la idea de que querido lector: usted y yo tenemos una relación de confianza que va más allá del que usted entra por aquí cuando quiere y se lleva la información cuando quiera. Nosotros tenemos que construir una relación de confianza editor-lector más o menos parecida a la que seguimos sosteniendo a lo largo de los años, en el pasado. ¿Este esquema va a salir bien? No tengo la mínima idea.

P - Hombre también territorios en los cuales hay pocos jugadores...

R - En el momento que tienen seis o siete fuentes alternativas cierran el aspa y se acabó. Esto lo puedes hacer en Vizcaya no hay otra opción alternativa de información. Entonces ¿cómo nos defendemos de todo esto? Porque todo esto está sucediendo en 2017, no te creas que va más atrás. O sea, la explosión del mercado publicitario como lo conocemos ha sucedido este año.

P - ¿Este año?

R - Sí.

P - O sea, que si yo vengo a preguntarte esto hace un año y pico ¿el modelo publicitario tú lo dabas entonces por válido?

R - Bueno estaba la tarta publicitaria de los medios convencionales, teníamos el problema de la tele, la televisión barría más de la cuenta...Era una batalla más o menos conocida. Es que ahora la tele está dentro de mi problema. O sea, es que ahora la tele está en nuestra isla desierta. Ya ha aterrizado en Vietnam. Y ahora sálvese quien pueda. Ahora es el esquema publicitario global el que está en tela de juicio.

Las marcas (periódicos) pierden vigencia a nivel nacional. A nivel regional las marcas todavía conservan algo, aunque entendemos que es una cuestión de tiempo. A nivel regional seguimos teniendo mucha importancia, sigue habiendo una cierta confianza. Ensamblamos bien. Nos hemos ganado la confianza de nuestros lectores y la mantenemos con razonable vigencia. A nivel nacional no. Insisto, entendemos

que esto es un proceso. No es que en Bilbao sean más listos, es que seguramente llegará un poco más tarde.

Las marcas pierden algo de predominio. La información empieza a ser liviana. Tampoco es que sea muy rigurosa porque la gente tampoco quiere mucha profundidad, un titular, una entradilla, poco más (poder retener un par de conceptos donde poder ir a una cena y contarlos). Y el esquema publicitario voló por los aires. El esquema del pago no está claro ni aquí ni en Nueva York. O sea, New York Times tendrá 2 millones de usuarios y lo que tú quieras. El único esquema de pago en el que yo me quito el sombrero es con el de Financial Times. Es un periodo distinto, verticalizado, segmentado de tal forma que dirige partes hacia lectores concretos a partir de que necesitan esa información para su trabajo fiscal, legal, de Real Estate... El esquema de pago, insisto, está en tela de juicio. El de venta de ejemplares, declina y lo seguirá haciendo.

Bueno pues en este contexto tienes que buscar vías de ingresos por otro lado. ¿Cuáles son las otras partes donde estamos encontrando vías de ingresos razonables? Una es el *ecommerce*, con cada vez más problemas (por cierto) pero bueno nosotros en *ecommerce* sobre todo con las raíces regionales hemos tenido algunos éxitos. Dos. Llevar las marcas a los eventos. Y cuando digo los eventos hablo desde meter a 5000 personas en el puerto de Valencia a través de las provincias o montar jornadas de fiscalidad sostenible con Expansión en Almería. O los premios a la tecnología y a la innovación de *nosequién*. Matrimonios de marcas prestigiosas que son capaces de meter gente en centros y a partir de la imagen de la marca hacer otras cosas como conferencias, eventos, etc. Es una vía clara de expansión de nuestro negocio como vía alternativa de consecución de ingresos. Las cabeceras deportivas han encontrado la vía de las apuestas. Por ejemplo.

Y luego nosotros también estamos dándonos cuenta de que apoyándonos en el prestigio de nuestras marcas podemos deslizarnos a otros sectores vecinos, no ya vinculados con nuestras marcas, como por ejemplo la inversión que hemos hecho última en Madrid Fusión. Nosotros de la mano del Diario Vasco hacíamos gastronomía. Un Congreso de Gastronomía puntero en Europa, y hemos dicho esto se nos da bien, esto no es un ámbito muy ligado a la publicidad, con lo cual nos

aleja algo de nuestro problema principal en estos momentos. Tenemos prestigio como para albergar grandes chefs, muchas estrellas Michelin...Pues vayamos por ahí.

Axel Springer está muy contento con sus resultados de los nueve meses. Va bien. ¿Va bien haciendo qué? Clasificados. Todo lo otro lo defienden como pueden. La realidad de la defensa de lo que hacemos los editores tradicionalmente proviene de ir encontrando otras vías de negocio cada vez más remotamente relacionadas con el *core*.

P - Yo he escuchado mucho que la solución para todo esto pasa por el periodismo de calidad. Sin embargo, yo abro los periódicos. Y me encuentro esa mezcla de voy a hacer periodismo de rigor, pero luego también voy a empezar a meterte unos titulares como “¿Dónde se encontró Cristiano Ronaldo ayer?” ¿La solución está en el periodismo de calidad o ni con esas?

R - Esa es una tentación que tenemos todos: la de hacer la misa divertida. Algunos ceden a ello más rápidamente. Por ejemplo, La Vanguardia está absolutamente decidida a dar carnaza a los públicos que la demandan y no tiene ningún problema. Y de hecho tiene una línea absolutamente distinta, una muralla china -diría casi- entre la redacción de LaVanguardia.com y la redacción del periódico. Ellos se han tirado de cabeza a dos tipos manteniendo relaciones en el tejado de Pamplona en los Sanfermines y con eso hacen no sé cuántas visiones, y con eso consiguen *Comscore*. Pues a ver qué tal resiste la marca el paso del tiempo con eso ¿no?

Nosotros lo que creemos es que esto es pan para hoy y hambre para mañana. Preferimos apostar nuestras fichas en la ruleta de los contenidos de calidad, que no tiene porqué ser sólo política o economía, que pueden ser también sociedad y cultura. Y la cultura es muy amplia.

Si tú vas a la casquería, si vas a la parte más amarilla, la de la carnaza... normalmente vas a tener la respuesta, porque el tráfico está ahí. Pero a ver tu marca. Nosotros queremos huir algo de eso. ¿Qué problema tenemos? Que eso de que el periodismo de calidad es la respuesta, es un poco lugar común también. Es que la gente no demanda periodismo de calidad. Es que la gente demanda contenidos de no más de dos párrafos. Lo que quieren es esquemas, lo que quieren es vídeos de

un minuto escaso. O sea, dame tres titulares, dame dos entraditas, dame algo que yo pueda asimilar rápido.

P - Claro, pero es que abajo tienes un montón de talento preparado para hacerlo bien. Es como de algún modo tener maestros queseros de primer nivel elaborando unos quesos de primera calidad que deberían ser cobrados a 50 euros. Pero la gente en el mostrador lo que te está diciendo es que quiere *Mini Babybels* a 0,50€, y dices ¿cómo se hace esto?

R - Tal cual. El problema no es que los *millennials* famosos comiencen a demandar *Mini Babybels*, es que empiezan a demandarlo los mayores. Es que tú vas a una conferencia en una universidad en la Carlos III, hablas de esto y los profesores te dicen es que es verdad y te reconocen que ellos no leen el periódico, que no entran en profundidad en casi nada y que se conforman con los titulares porque no tienen tiempo. Tienes tiempo para esto (saca el móvil). Tienes el mismo tiempo que antes, pero ahora lo dedicas a otras cosas. Esa es la realidad. La maldita verdad es que la demanda de información cualitativa, la que da un paso más, que tiene algo más de reflexión, de contexto, de contraposición de ideas... no tiene mucho mercado.

P - Hombre yo recuerdo de la facultad que se llamaba massmedia y era por algo. La prensa en los años 90, vendía...

R - Siempre fue *más massmedia* fue la televisión que lo nuestro. Lo nuestro fue un *massmedia regular de mass*.

Vendía... hay algo de trampa en eso, porque ten en cuenta que la prensa evidentemente ha ido decreciendo, pero las ventas en mucha medida han decrecido porque hemos retirado la venta forzada, las letras dobles, las ventas conjuntas, los bloques, los colectivos. También ha disminuido prácticamente a cero la presión marketiniana. Con lo cual mucho del esfuerzo de la presión de la venta hacia arriba, nos lo hemos devuelto a nosotros. Habría que hacer un estudio de cuál es la caída madura de todos esos elementos a lo largo de todo este tiempo, teniendo además otra cosa en consideración: en apenas cinco años hemos multiplicado los precios por dos. Siempre estuvo el pronóstico de la prensa es un bien de lujo ¿no? Pues es la profecía autocumplida.

P - Las fusiones, no te digo de cabeceras, te digo de estructura empresarial, ¿pueden plantear algún tipo de solución, de aguante?

R - Es que no va a quedar más remedio. No nos vamos a ahogar. Quiero decir, la aglutinación de costes para poder manejarlos, cuanta más dimensión de costes mejor manejo tienes. Y la acumulación de volumen para intentar competir, y con muchas comillas competir, con los grandes monstruos del volumen, eso sucede a partir de la agregación, con lo cual eso es una condición necesaria no suficiente.

Una vez hechas las fusiones, que sucederán, aún así seguimos teniendo un problema de paradigma de esquema de negocio. Y ese es un problema que no está resuelto.

P - ¿Y las *fake news*? ¿No están ayudando? ¿O seguimos creyendo en Facebook y en nuestra prima que nos lo cuenta en un Whatsapp?

R - Tengo la impresión de que esto va por oleadas. Sucede Trump y todo el entorno de Trump y lo que puede haber significado Facebook en la elección de Trump. Y entonces la gente se echa las manos a la cabeza. Facebook se preocupa un poco, hace una campaña de imagen absurda sobre cómo identificar las *fake news* y tal. Hay una preocupación efímera y de repente es la vuelta a los clásicos otra vez. O sea, a la gente se le olvida rápidamente que era un problema.

¿Y cómo siguen comportándose? Como lo hacían antes. Facebook sigue creciendo, Google sigue creciendo, tú sigues bajando. Entonces dices, ¿pero no estábamos preocupados por la información cualitativa y tal? Pues en la tendencia no se ve.

P - Uno de los grandes diarios de Madrid me decía el otro día que el 50 por ciento de su tráfico es de Google. Y subiendo. ¿Cómo se convive con esto?

R - Facebook es un caladero de tráfico importantísimo, pero un tráfico que yo no sé muy bien para qué sirve.

P - Es un tráfico en fuego artificial, ¿no? Es entrar y salir, o sea, ni siquiera entrar...

R - Los famosos paracaidistas con la tasa de rebote prácticamente absoluta y con un tiempo de permanencia ridículo. No tienes un lector, lo que tienes es un tipo que pasa por allí vio una noticia y se fue.

P - Hablemos de temas candentes en publicidad: publicidad no servida, grandes bloques publicitarios adblockers... ¿Con todo esto no estamos acelerando todavía más la muerte del niño?

R - Normalmente la publicidad no servida no es cosa nuestra. La publicidad no servida son robots y está fuera de nuestro alcance. Es un problema del que tienen que dar cuenta las redes, por ejemplo. Las centrales a partir de redes y robots de búsqueda y tal. Ese no es nuestro problema.

Yo creo que damos una respuesta bastante precisa, a lo mejor no es muy eficiente, a lo mejor no es muy invasiva, pero desde luego es precisa. Nosotros medimos bien y reportamos bien a la central y al cliente los impactos en nuestra publicidad.

Los adblockers eran un problema gordísimo hace 10 meses, pero ahora nuestro problema gordísimo es la eficacia de nuestra publicidad comparada con Google, Facebook... y espera a que llegue Amazon.

P - Si tenemos esos monstruos (Facebook, Google, Amazon...) en el mercado que son los que realmente dominan y son ellos los que han entendido qué es lo que quiere consumir el lector ¿cómo se sale de esta?

R - Yo no lo sé, por lo menos. Y no sé de nadie que lo sepa. Y lo que estoy viendo es que todos vamos como en manada, cubriendo el campo por zonas. Estamos intentando hacer una defensa en zona.

Vamos colocando la defensa, vas haciéndola bascular en función de dónde esté en cada momento. Eso que parece que puede ser una mínima respuesta. Insisto, hemos pasado por el vídeo, hemos pasado por poner comentarios, hemos quitado los comentarios que estaban en las redes y hemos vuelto a poner comentarios. Uno empieza a llevar tanto tiempo en el sector que empieza a escuchar respuestas del 2007. Si esto estaba de moda en 2007.

P - ¿Y por qué hay que seguir haciendo noticias en masa? ¿Por qué no se hacen menos? ¿Por qué hay que hacer noticias que de repente consuman, no tengo ni idea, 77 personas? Con el coste que eso conlleva...

R - Porque es el camino de la sobredosis. Es consumir aceleradamente lo que te mata. Todo el mundo, incluidos nosotros, estamos perfeccionando nuestras páginas

web en virtud de los criterios del algoritmo de Google. Entonces Google lo que te dice es: cuantas más noticias tienes, mejor te voy a considerar en la búsqueda. Cuanto mejor te considera la búsqueda, mejor parado sales en una especie de círculo vicioso. Cuanta más actualizada está tu información, mejor te voy a reconocer, con lo cual hacemos actualizaciones también de mierda. Son noticias que en realidad no tienen variación, pero que tú haces como cambios en el titular o un cambio en dos apoyos. Con lo cual estás cebando de información inocua e inapropiada tu esquema informativo. ¿Para qué? Para que tus noticias aparezcan mejor en el carrusel de AMP, o en las búsquedas al principio en Google y entren más paracaidistas.

Cuando Google cambia el algoritmo por cualquier motivo... todos cambiamos. Nosotros nos estamos moviendo en función del criterio que va marcando Google. De ahí que cada vez más nuestro tráfico proviene de fuentes de buscador y no de tráfico directo. Y ¿por qué hacemos esto de Google? Porque buscamos ranking en *Comscore*.

P - Uno de tus homólogos me decía en otra entrevista que él no cree ya en la publicidad, ni la programática. Así que él apostaba por una publicidad por influencia, o por notoriedad, o relevancia no tanto por el volumen, porque esa batalla ya está perdida. ¿Estás de acuerdo?

R - Yo si tengo que apostar apuesto por ese esquema, claro. Es el que te contaba antes: el del mantenimiento del prestigio de mis marcas, aunque sea a costa de un menor volumen.

P - Los suscriptores, ¿eso tiene algún futuro?

R - Bueno es lo que te decía también al principio. No estoy seguro. Es nuestra apuesta, vamos a mantenerla y verla.

P - ¿Al papel le das algo de...?

R - El papel sigue siendo esa especie de moribundo al que todo el mundo da por muerto y no termina de morir.

Hacía una reflexión hace poco. Estaba pensando en todas esas comparaciones que nos hacen con el papel fotográfico, con el correo... A nosotros nos dan por muertos

desde 2002, 2003. Puede que incluso antes. Bueno, pues es verdad que reducimos las ventas, pero paulatinamente.

Normalmente los saltos tecnológicos no se resuelven con una asíntota. Hacen así (chasca dedos) Bueno pues aquí estamos nosotros, vendiendo cada día centenares de miles de ejemplares sólo mi grupo. Pues hay centenares de miles de españoles que todos los días hacen una compra a partir una decisión de compra diaria, no porque estén suscritos y sean una especie de suministro previo adquirido. Significará que seguimos aportando un servicio que el lector considera imprescindible. Es que se gasta 700 euros en comprarnos el periódico todos los años. Y lo sigue haciendo.

¿Qué pasa? No creo que sea tanto el hecho de que la información es antigua, el papel, te manchas... chorradas. El problema es sentarte a leer un periódico. Empaparte de un periódico a lo mejor te cuesta media horita larga. “No me apetece, no tengo tiempo”.

P - ¿Y Netflix y Spotify no pueden ser un camino en el cual la prensa pueda buscar una salida? Creo en los contenidos, en la calidad de los contenidos, creo en el OnDemand... con lo cual al final a mí esa oferta me parece atractiva. La prensa, ¿no puede copiar algo de ese modelo?

R - Pero tú crees en los contenidos de ficción y crees en el entretenimiento. Lo único que estás cambiando es tu vía de acceso al entretenimiento. Entonces Netflix es el negocio definitivo. Yo lo he dicho muchas veces. Yo quiero que me contraten en Netflix. Lo tiene todo.

Ha creado una marca de elaboración de contenidos propia, un sello de calidad propio. Netflix ya saca una serie y ya no hay que preguntar si es de Soderberg. Es de Netflix. En serio es inédito. Antena 3 no es un sello de nada. Si me apuras Mediapro no es un sello de nada, o en su día Bocaboca o quien fuera. Netflix es un sello.

Ahora lo que te preguntan es de dónde nace. La elabora, la distribuye directamente a domicilio. Saben quién eres, estás domiciliado. Tienen el entorno de Amazon. Te sugieren películas que a partir de lo que te gusta podría gustarte, con lo cual conocen

tu comportamiento, con lo cual se nutren de lo que la gente ve para elaborar series en esa vía. Tienen el mejor departamento de investigación y desarrollo del mundo que es tu propio mercado. Lo tienen todo. Pero es elaboración de contenido de entretenimiento. Para eso la gente sigue destinando tiempo.

P - ¿Pero ahí no ves un modelo de negocio a imitar? Imitar modelos que están funcionando.

R - Pero Netflix no compite con HBO por quién llega antes o por quién da la imagen más nítida. Es por su contenido. Ahora está compitiendo porque tiene un sello de calidad mejor.

Nosotros ya llegamos a casas desde hace muchos años. Lanzamos el periódico en tablets en 2010. Estrenamos Orbyt en Unidad Editorial en marzo de 2010. Aquí lo hicieron en Vocento a la de 8 meses.

P - Sí pero el Orbyt que yo conocía en esa época y el de ahora es el mismo.

R - Claro, pero ¿sabes por qué? Entonces todo el esfuerzo que hicimos en enriquecerlo era absurdo, porque no lo valoraba nadie y además deterioraba el tiempo de carga, lo hacía más pesado. La gente, al final, lo que nos vino a decir es: “oye tío, que quiero leer el periódico y lo quiero muy rápido. Quiero leer el periódico”. Eso es lo que te venía a decir la gente.

Lo cierto es que para leerse un periódico hay que sentarse una hora y no es lo mismo que sentarse 45 minutos a ver un episodio de Sons of Anarchy. Es que no es lo mismo.

P - Lo entiendo, pero con todo el data que tienen los periódicos, ¿no se puede mejorar el comportamiento o la experiencia del usuario?

R - Es que nosotros también tenemos un problema. Mira con la información del Barça o del Madrid. Tú empiezas pidiendo solo información del Madrid, y no vas a parar ahí. Luego, vas a querer información sólo favorable del Madrid, pero no vas a parar ahí porque no sólo querrás solo información favorable del PP. A partir de ese momento, nuestro negocio ya no tiene razón de ser. Será otra cosa, pero no lo que hacemos nosotros.

Esa segmentación. Esa customización destruye el negocio tal cual lo tenemos planteado. O sea, a nosotros a los lectores del ABC, el viernes los cabreamos a todos cuando dijimos en un editorial esto de los discos duros partidos a martillazos, que no tienen pase. El PP está juzgado con todo el motivo del mundo y tiene que rectificar de una vez. Un lector tradicional del ABC lee el tema y le fastidia, le pica. Es que es nuestra función.

P - Hace unos meses una marca pidió a un medio le pidió colocar un pixel en su home y que eso era como si fuese publicidad. Me refiero a que la iba a pagar como si hubieran sido banners, pero sin ser banners. Lo que quería era obtener la información del usuario. La pregunta es eso ¿cómo lo ves?, ¿qué futuro le das? Y eso ¿cómo se interpreta?

R - No, no se hace. Lo que pasa es que lo que quieren al final las marcas, por ejemplo, en branded content es decir: “oye tú me pones un esquema de branded content en tu home, y yo te pago por ello. Te pago muy bien, además. Y quiero que hables de la experiencia del adecuado esquema de residuos. Es un tema blanco, no habla de mi marca”. Todo bien, vale. Pero cuando hagan clic, aterrizan directamente en su site. A partir de ese momento, la famosa cookie... Y yo tengo una base de datos para mejorar. Como yo compro en programática, como yo tengo mi propio DMP (Data Management Platform), como he contratado a mis tíos de programática y como elaboro mis contenidos, lo que me queda de ti por explotarte, medio de comunicación, son tus datos, porque me interesa tu público. Haz que tenga tus datos. Hemos terminado.

P - Cada vez además hay más periodismo de marca. Y cada marca empieza a hacer su información para su audiencia. Con lo cual al final también están tratando de quitaros cuota...

R - Las marcas elaboran sus propios contenidos.

P - Sí, pero ellos sí que conocen al usuario, es decir, ellos sí que les lanzan lo que uno quiere...

R - Lo conocen a partir de que nosotros abastecemos su conocimiento del usuario. O hipotéticamente podemos empezar a estar siendo presionados para abastecerlo.

P - Si yo fuera anunciante, de algún modo te diría, que estoy de acuerdo, pero tienes que entender que para mí el banner no funciona. Dame alguna alternativa que me seduzca. Si el lector cada vez lee menos, me interesa una oferta, un formato, dame algo, que de algún modo sepa que eso llega...

R - A mí me parece bien. En tanto en cuanto se ha identificado como publicidad. A la marca le damos respuesta por la vía del branded content, pero lo hacemos preservando nuestra independencia de cara al lector. Que quede claro. Porque el día que el lector le cuele una crítica de una película de Universal porque me pagan y le de 4 estrellas o 5 estrellas, porque me pagan, si el lector se entera, hemos terminado.

Yo puedo hacer que tu publicidad sea efectiva. Lo que no puedo hacer es crear contenido pagado de espaldas al lector, ocultándoselo al lector. Porque el lector se lo lee pensando que es independiente. Es que es que ya de por sí es muy delicada mi relación con el lector como para que encima acabe sembrando una cierta desconfianza sobre qué es lo que me mueve para lograr mis contenidos.

P - Vale, con los problemas financieros que tiene el medio, ¿hasta qué punto esto que dices es real?

R - En nuestro grupo lo es. En los demás no puedo decirte. En nuestro grupo le hemos dado en El Correo palos a FG por su remodelación en la cúpula. Le hemos dado palos a Florentino porque no pisa, estaba enfadado. O sea, lo que nosotros hacemos aquí es animar a los periodistas, a partir de sus directores, a hacer su trabajo como lo tienen que hacer. Y en cabeceras como el ABC, insisto, tenemos al PP muy cabreado, cosa que no es menor para el ABC. Normalmente somos el grupo que menos ayuda institucional tiene porque no nos casamos con ninguna institución.

A los demás pregúntales a ellos, pero desde luego por mis cuentas yo respondo. Y la actitud es: chicos haced esto porque es que así puede que no tengamos muchas respuestas, pero es que si no lo hacemos no tenemos ninguna. A partir del día en que yo ya no pueda esgrimir independencia respecto del Santander, de Iberdrola, o del PP...hemos terminado.

P - Venimos hablando de una serie de factores que combinados hacen la tormenta perfecta. ¿Se puede salir de aquí? ¿Los nuevos ingresos pueden suponer una llave?

R - Lo que te quiero decir y siento mucho decirte esto es que no sé de qué va. Cuando dices esto va de... Yo no sé de qué va. ¿Esto va de eventos? No. ¿Esto va de branded content? No. ¿Es una ayuda? Claro. Pero no va de branded content. Es que no sé de qué va. Es que no sé en este momento, no sé cómo se puede estructurar una vía de negocio a largo plazo a partir de nuestro trabajo convencional, nuestro core business.

P - Porque el cliente ha cambiado hasta tal punto que ya le interesan otras cosas...

R - Los dos clientes. El lector y el anunciante. Los dos.

Sin saber cuál es la apuesta, lo que hacemos es mantener la calidad de la información, independencia, respeto por los lectores, trasladar a las audiencias una atribución de valor de mis contenidos a partir de asignación de un precio.

P - ¿Y tecnología?

R - Tecnología toda la disponible.

P - Es que una de las críticas que más se le atribuyen a la prensa (a mi parecer injustas) es la del inmovilismo cuando creo que es una de las industrias más avanzadas...

R - Pero es que es de risa. Es que cuando ahora los sectores en 2017 hablan de adaptación, la primera página web de un periódico como el ABC es del 95. La primera aplicación móvil es de 2007 o 2008. No había salido el iPad y teníamos aplicaciones para iPad, que salieron a la vez que la comercialización de iPad. Iban embebidos en los iPads, en los primeros que se vendieron. La publicidad programática, somos los primeros con conocimiento, con departamentos de programática, con DMP propio. Que nosotros estamos dando respuesta tecnológica al borde de la ola. No hay mucho más de lo que nosotros aportamos, que el esquema de alertas es nuestro, que el esquema de redes sociales, llevamos haciendo redes sociales desde el 2005. Falla el esquema de negocio, el sustrato del negocio, el

núcleo. Pero en la respuesta tecnológica, ¿dime en qué? Los mejores diseños, los tiempos de respuesta mejores... Si es que, por favor, no hay otro sector que tenga mejor respuesta que la nuestra. Identificación de los lectores, información segmentada, personalizable.

P -¿Puede acabar la prensa como los toros? Mis hijos todavía son pequeños, pero mis sobrinas ya tienen edad y ya están en la carrera. Un día les digo, oye ¿vosotras habéis ido a los toros? Y dicen: ¿a los toros? Eso es una bestia.

R - Yo me aficioné a los toros por motivos familiares como todo el mundo. A mí me contaron la historia de otra manera distinta. A mí no me dijeron que es el padre de Bambi al que apuñalan hasta la muerte unos carniceros. A mí me cuentan otra historia: la liturgia, la muerte, el toro, la naturaleza del toro bravo... Te cuentan una historia, una historia que acabas interiorizando. Los toros naturalmente producen repulsión. Sólo si los entiendes, producen primero respeto y luego amor por la feria.

La prensa es distinta. La prensa tiene un problema de hartazgo, de aburrimiento, de no quiero estudiar.

-“Oye que es domingo por la tarde, tienes que estudiar”.

-“No. Prefiero ver la tele”.

Si de repente ves que no estudiando no pasa nada, no pasa nada, no pasa nada... dices ¿por qué voy a estudiar si no pasa nada? Si dejas de leer los periódicos o informarte medianamente bien y tres días y tu vida es igual... dices ¿por qué volver? Prefiero escuchar música. ¿Por qué? Porque la prensa requiere un esfuerzo. Y es un esfuerzo que la gente no está dispuesta a hacer.

IV. Entrevista a Manuel Mirat, consejero delegado del Grupo Prisa

Fecha: 21/09/2018

Duración: 43:09

PREGUNTA - Cuando uno repasa los datos del Libro Blanco de la Prensa asiste cada año a un escenario de caída en la venta de ejemplares y de número de lectores y esto, inevitablemente, ha tenido un impacto en las cuentas de resultados de las editoras y grupos de comunicación. ¿Ha caducado el modelo de negocio de financiarse sólo por publicidad/venta?

RESPUESTA - Primero, nos encontramos ante un negocio tradicional. Y todos sabemos la evolución que está siguiendo: crisis del papel, caída de ingresos de publicidad... Para nosotros, el papel va a seguir teniendo una influencia relevante. Lo que busco es tener una estructura de costes que pueda sostener esto. Yo tengo muy claro a lo que me quiero dedicar. Lo que sabemos hacer es periodismo. Y básicamente es lo que hay que centrar la actividad. Hay una parte de tecnología que es muy importante: experiencia del usuario, front... A partir de ahí me quiero quitar todo lo demás: impresión lo estoy sacando ya, distribución que ya lo tengo internacionalizado. Lo de tecnología como plataforma hemos llegado a un acuerdo con The Washington Post que creo que puede ser interesante y va a dar una evolución interesante y lo que quiero dedicarme es a hacer periodismo y de lo demás no quiero saber nada: ni de distribución, ni impresión ni plataformas tecnológicas.

La prensa como todo negocio en ese proceso de transformación que estamos viviendo sigue teniendo relevancia aquí y fuera. Creo en la edición, el cuidado y el esmero que tiene que existir en un producto de papel y ahí tenemos recorrido por delante. Todavía no tengo claro si lo editaré siete días, igual son cuatro, o es un producto de fin de semana. No me preocupa. Lo que me preocupa es adaptarme y no matarlo yo. Creo que el papel sigue teniendo su relevancia. Creo que hay por la propia pirámide de envejecimiento que tiene la población es un producto que tiene cabida durante tiempo y sobre todo en sus momentos de ocio. Y voy a seguir manteniéndolo. No es mi preocupación ni tengo que ponerme una meta de voy a desaparecer en cuatro años.

Estoy cambiando un modelo de negocio y sé que no tengo un soporte que vaya a ser mayoritario. Antes tenía poco cliente con mucho volumen con venta de domingo de más de un millón de ejemplares. Lo demás días pues 500.000 o 600.000 ejemplares. Y ahora tengo muchos clientes con poco volumen de ventas. Si quiero

seguir la tendencia no me preocupa, pero tengo que tener una estructura de costes que me permita seguir manteniéndolo.

Sobre nosotros, yo creo que lo tengo adaptado y lo que me preocupa ahora es la parte digital. Aquí necesitamos escalabilidad. Y eso lo tenemos con la oportunidad que nos da el español y eso básicamente es la visión que quiero ir construyendo en prensa deportiva o generalista. Quiero ganar territorios y audiencias globales. Tengo una redacción en México de veintitantas personas, en Brasil igual, tengo corresponsales, tengo tíos en Colombia, en Brasil... Tengo el AS en Chile, en Colombia, en México, en EEUU. Me he ido a Qatar con una edición en árabe de cara al Mundial. Ahí creo que es donde podemos ganar terreno.

P - Si llevamos años viviendo esta tendencia de disminución de ingresos publicitarios y caída de las ventas ¿qué han hecho desde el Grupo Prisa para resolver el problema de cómo lograr nuevos ingresos?

R - ¿Cómo consigo generación de ingresos? Pues primero ya lo he comentado. Hay que adaptar la estructura de costes a lo que sabes hacer y eso es básicamente redacción y periodismo. Creo que hemos avanzado mucho en audiovisual, en verticales...Nos queda una evolución muy importante en otras cosas. Hay una oportunidad en el mundo de paywall aunque no me gusta el término. Pero quiero aportar contenido bueno y creo que la gente se está acostumbrando al pago. Y habrá que seguir una tendencia de tirar hacia él, aunque sean diferentes modelos: de donaciones, poroso, suscripción...pero hay que poner en valor lo que hacemos.

Luego hay algunas líneas de trabajo que hemos iniciado y que pueden ser respuesta a los muchos desafíos de este negocio. El modelo no es sostenible solo con la publicidad tradicional y lo que hay que romper es el tema de la intermediación. Hay que proporcionar una buena plataforma propia del sector, un entorno seguro, global. Es algo que se está haciendo con todos los editores internacionales donde configuramos una red fiable.

P - Pues más de uno va a temblar en el mundo de la publicidad...

R - La intermediación se está llevando hasta un 35 y un 45%. Y eso hay que ordenarlo. Hay que configurar un grupo que sepa lo que se está haciendo y ahí se

está incorporando Vocento, Heraldó... También hay una oportunidad en el branded content y creo que tiene que haber una asociación conjunta como hechos con Vodafone, con el BBVA... Creo que en esta línea es una de las que tienen mayor crecimiento y proyección de ingresos en el futuro. Tampoco es novedoso. The Guardian o The New York Times están montando áreas, departamentos o empresas que se están dedicando a ello.

P - ¿Y el cliente está satisfecho con el retorno?

R - Con el BBVA hemos superado los 100 millones de visualizaciones en vídeo. Yo no desarrollo Vodafone One solo para mi casa, también lo hago para otros (ABC, El Mundo...) pero está producido internamente. Los tenemos en la sede y la redacción de El País. Pero a mí me interesa que esté también en otros sitios para darle valor al anunciante.

Para las marcas no es tan relevante el tráfico que tu propio sitio te trae, sino lo que te genera para tu marca, incluso en otras plataformas. En el momento en que tú pones tu producto en El País, inmediatamente el efecto multiplicador que se produce en otros soportes es brutal.

Yo veo la responsabilidad que tengo hacia la sociedad. Cuando lo arrancamos puse el foco en la educación y creo que el País tiene que poner el foco en el debate de la educación y El país debe dar esa voz. Y al poco tiempo lo estoy metiendo en colegios a través de Santillana. He construido una plataforma y lo que quiero es aportar en tiempos no curriculares materias que creo que pueden ser de utilidad para adquirir habilidades como, por ejemplo, cursos para hablar en público, que pueda ayudar a los chavales en el futuro.

P - ¿Y este tipo de proyectos se arranca y luego buscas la forma de darle retorno económico? Porque tarde o temprano si no es viable...

R - Esto no se arranca en un día. Tienes que definir el producto, definir cómo encaja el producto en tu marca. Y cuando lo encuentras, al final siempre encuentras a alguien interesado en el producto. Son proyectos que llevan mucho tiempo. Y al mismo tiempo me llevo a Kinépolis a un montón de niños para hablar de lo que necesitan las empresas. Son eventos. Como los conciertos, por ejemplo. Pero es

importante que estén alineados con la marca y el trabajo de contribución al proyecto de tus marcas que es muy importante. Como el debate de la Constitución con González y Aznar que tuvimos hace pocos días. Creo que es parte del trabajo que tenemos que hacer.

P - La marca por supuesto. La pregunta es más el modelo de negocio que está detrás. La relevancia de El País está clara.

R - A mí me supone un 35% de mi cuenta de resultados y del EBITDA de la compañía. Da valor y es muy relevante.

P - Uno tiene la impresión de que se han descapitalizado las redacciones con talento. Han salido muchos redactores con experiencia y formados y o bien no se han amortizado esos puestos, o ha entrado personal menos cualificado. Y no sé si esto se traduce en el tipo de contenidos que a veces de hacen. Yo veo outbrain y me avergüenza. Creo que es una tomadura de pelo para el lector. ¿Esto no supone cierta incongruencia entre el discurso de la prensa de la importancia que da al periodismo de calidad y que es lo que debe hacerse para salvarla mientras se ve como apuestan por personal no cualificado o titulares que solo buscan el clic?

R - Al final el periodismo ha tenido una evolución que no ha sido la mejor evolución en cuanto a calidad. Pero no solo pasa en el periodismo, sino en otras facetas. Yo me preocupo de lo mío y lo que me preocupa es tener una redacción de calidad. Y creo que las tengo en El País, en la Cadena SER, o en Cinco Días.

Hemos sufrido como todos recortes y reestructuraciones, pero creemos que nuestro proyecto es de cara al futuro. Yo me siento muy cómodo con nuestra redacción. Yo tengo claro qué quiero. Pero aun teniendo calidad hay que tener también un proyecto.

P - ¿Ya ha pasado la crisis no de los medios ni del negocio, sino de las redacciones?

R - Yo lo mío lo tengo muy tranquilo. Yo los tengo emocionados. La gente la tengo muy alineada. Hemos cambiado la dirección y todos los adjuntos. Hemos cambiado mucho. Y apostando mucho por la gente de la casa.

P - ¿Desde el punto de vista de inversión vais a hacer como otros grupos de invertir en negocios ajenos a lo vuestro para diversificar?

R - Ya lo hemos hecho. Pero uno de los problemas de este entorno es que lo primero que tienes que transformar es tu propio negocio. Desde el punto de vista de medios la parte redaccional a veces no ha entendido que es lo que haces de negocio. No digo que no tengas que meter clasificados, e-commerce o un fondo que invierta en start-up pero su tu núcleo no chuta, da igual lo que tengas alrededor.

Creo que hay oportunidades alrededor del negocio de la prensa, como los digitales. Luego ya veré si tengo que hacer clasificados, pero prefiero antes poner ediciones digitales en Latinoamérica.

P - Hablemos de la unión. Todos estos movimientos de cambio obligado podrían suponer la unión de la prensa, por ejemplo, de plataformas. No sé si tiene algún sentido de tener dos: kioskyMas, Orbyt...

R - No me preocupa porque me quita poco. Las compañías tienen que tener claras sus prioridades y focalizar en el proyecto. Impresión, tenía claro que lo tenía que quitar y fuera. Con distribución fuera, hicimos un concurso, se lo hemos dado a Boyacá y fenomenal y con los proyectos si son rápido perfecto. Vocento se ha unido a uno. Si se lo piensan y se unen, perfecto, si no, no puedo esperarles. Yo tengo mi hoja de ruta. No tengo tiempo.

P - ¿Y las fusiones las ves?

R - Es que yo estoy en mi construcción de proyecto. Muchos medios en otros países como Alemania o Francia no tienen posibilidad de escalabilidad, por el idioma. Es que yo sí la tengo. Es mi apuesta y está en otro lado.

P - ¿Pero es rentable?

R - Si, son apuestas de medio plazo. Esto ya no va de publicidad directa únicamente. Tienes también programática. Si tienes tecnología, si puedes montar eventos...vámonos.

P - Google y Facebook. ¿Cómo ves a estos players, no solo en términos publicitarios que impresionan, sino como actores en un mercado que no se si ha puesto más difícil la sostenibilidad el negocio editorial?

R - Montar un proyecto como PMP precisamente es para combatir esa parte. Yo tengo muy buenas relaciones con ellos como por ejemplo montamos la iniciativa DNI de Google donde están muchos de los grandes medios internacionales (Financial Times, The Guardian, La Republica...). A veces son relaciones de tira y afloja. Lanzamos AMP con Google y creo que es positivo para nosotros, que tengas una mejor experiencia de usuario a través de los móviles. Cerramos con ellos la posibilidad de incluir la tecnología de Youtube en todos los sitios de Prisa. Me quita construir de streaming, de hosting, de tecnología...hay iniciativas que me ayudan y otras que se me llevan el 80% del mercado publicitario en España. Lanzamos el fondo de innovación conjuntamente y seguimos trabajando en otra serie de iniciativas. Hay cosas que hacemos juntos y otras que no. Hay cosas que te apoyas tú en ellos y te pueden ayudar y otras veces cuando sales perjudicado te das cuenta de que te tienes que moverte. Tienes que moverte tú también.

¿Y Facebook? Esto es como todo. Te das cuenta de que Google ha ganado mucha escalabilidad, que se ha dado cuenta de que es importante para los medios, de la importancia que tienen los medios para la sociedad. Nosotros nos reunimos todos los años con ellos. Y ellos tienen una visión de que se ha producido un cambio importante. Por las fake news, por las distorsiones en el mundo del periodismo...se dan dado cuenta de la relevancia social que tienen los medios. Hay un cierto cambio de actitud pero se siguen llevando la tarta. Peor que se la lleven no quiere decir que tú te tengas que quedar conforme y parado. Hay cosas que podrás apoyarte en ellos y otras que tendrás que poner en marcha tú solo o con otros. Facebook es otro entorno, otro mundo. No trabajan de la misma forma, por lo que es un trabajo más lento y complejo.

P - Desde el punto de vista de rentabilidad no, pero desde el punto de vista de notoriedad, las redes sociales os dan mucha visibilidad...

R - Esto al final piensas en los modelos tradicionales y nosotros qué hacíamos. Imprimíamos periódicos, las furgonetas se los llevaban y los tenías en Cáceres a las

8 de la mañana. Tú hacías el producto y pensabas en distribuirlo. Y te lo llevabas a todos los puntos de España. Pues lo mismo. Si tú hubieras pensado en hacer el periódico y que la agente fuera a Miguel Yuste a por el periódico y llevárselo a su casa al funal hubiéramos vendido muy poco. En internet la lógica se acaba imponiendo. Tú quieres que tu producto llegue a todo el mundo.

P - Pero que te paguen por ello...

R - Pero te pagará en el momento en que des una ecuación de valor a un tercero.

P - ¿No te parece que quizá el periódico tenga un valor y que no se le da en internet?

R - El problema es que nosotros le hemos dejado de dar valor. Hago mi periódico en escrito y me cuesta y luego lo cuelgo en internet gratis. Todo el mundo tiene que entender que tienes que hacer escalabilidad y cuando entiendas que ya no puedes subir más hay que replantearse qué haces con tu negocio. No es cuestión de decir hago una suscripción o levanto un muro de pago.

P - Cuando se intentó hacer los muros de pago años atrás -que al final todos disteis marcha atrás- parte de eso no fue guerra sucia entre unos y otros de yo lo retiro... ¿Eso no se va a repetir?

R - Yo creo que el problema que tuvimos es que lanzamos un proyecto para el que la sociedad no estaba preparada. Punto y final.

P - Y ese concepto erróneo de Internet es gratis. Es verdad que está Netflix, Spotify... pero son productos que ofrecen un valor muy potente

R - Yo creo que ha cambiado. La gente va evolucionando. El New York Times era gratuito. Pero llegó un momento que dijo hasta aquí el nivel de usuario y a partir de ahora pongo el valor del producto

P - ¿Y está cerca esa maduración del cliente?

R - Yo creo que sí. La sociedad está más habituada y al final, tendré que seguir ese camino.

V. Entrevista a Fernando de Yarza, presidente de Henneo

Fecha: 19/12/2017

Duración: 59:46

PREGUNTA - Según los datos del Libro Blanco, cada año asiste a un escenario de caída en venta de ejemplares y en número de lectores. Inevitablemente, ha tenido un impacto en las cuentas de resultados de las editoras y grupos de comunicación. Fran, en tu opinión, ¿ha caducado el modo de financiarse solo por publicidad y/o venta?

RESPUESTA - La evidencia, y hace poco tenía la oportunidad de presentárselo a mi consejo, y es que, del 2008 a hoy, en este periodo, han caído las ventas un 60%. Unidades físicas. Y la publicidad tres cuartas partes de lo mismo. Creo que eso es una evidencia. Que el modelo, desde luego, si hay modelo, no es como el que hemos conocido. Desde mi punto de vista, es que no es opinable, es que es una realidad objetiva amparada por unos datos. Lo que pasa es que andamos todos dando más vueltas que un perro al echarse. ¿Dónde están esos nuevos ingresos o esa reinversión del modelo? Pero que el modelo ha caducado, objetivamente, es así y, de hecho, nosotros lo vimos en el 2009, y por eso empezamos una política de diversificación relacionada.

No tenía muy claro por dónde iban a ir las cosas, pero sí viendo la necesidad de que había que buscar fuentes alternativas de ingresos, que por lo menos nos permitieran ganar tiempo para ver por dónde esto derrotaba. Entonces respondiendo a tu pregunta, definitivamente sí. Lo que está por definir es el modelo, si es que lo hay, sostenible de futuro.

P - ¿Y esos nuevos ingresos cuánto es? ¿Es testimonial todavía o ya empieza a coger cuerpo? ¿Avanza? ¿Mejora? ¿Qué evolución tiene eso?

R - En nuestro caso, nosotros hemos multiplicado nuestra plantilla por cinco estos años. Hemos pasado de apenas 300 personas a ser 1600. Es verdad que el negocio original es casi la tercera parte de lo que era, sin embargo, hemos multiplicado por cuatro nuestra cifra de negocios. Principalmente porque diversificamos en

tecnología y en audiovisual. Nosotros pensamos que el futuro iba a tener mucho que ver con tecnología y la convergencia de lo que era la palabra escrita con el vídeo. Entonces apostamos por esas dos líneas. Y periódicos o grupos análogos al nuestro que no han diversificado, se han quedado reducidos a lo que se ha quedado reducido.... Ahí estamos en la media del sector. Ahora un Heraldo de Aragón que antes de la crisis estaba en 60 millones de euros, y ahora puede estar en 25, que serán las cifras del Diario Navarra, que serán las cifras de la Voz de Galicia, que era el doble de nosotros. Pues ahora nosotros, vamos a cerrar este año con ciento treinta y tantos millones de euros. Que es la parte en la que se ha quedado reducido el negocio tradicional o como lo conocíamos.

P - Claro, pero también lo habéis hecho comprando negocios, es decir, no tanto le habéis dado al negocio una vuelta de caletín, sino que lo habéis hecho sabiendo que hay otras oportunidades en el mercado y tratando de meterlo dentro de vuestra propuesta de valor.

R - En una diversificación relacionada. O sea, no nos hemos dedicado a abrir bingos o casas de apuestas, no. La diversificación tecnológica y audiovisual que hemos hecho ha sido una diversificación relacionada. Yo creo que esto es como comparar peras con manzanas. En el negocio tradicional como lo conocíamos hicimos una apuesta que era el 20 Minutos por el posicionamiento digital que tenía. Pero, por ejemplo, 20 Minutos lo compramos prácticamente redactado. O sea, no es que hayamos salido con la chequera, bastante hemos tenido con sobrevivir. Que es verdad que nosotros no estamos endeudados y nos hemos podido plantear operaciones que no han sido de un volumen impresionante, pero son el negocio tradicional. O sea 20 Minutos es una apuesta en un negocio tradicional. La información es una apuesta por periodismo de calidad, de nicho, susceptible de ser pagado en el corto plazo, que es nuestra intención.

Sí que estamos haciendo, si te fijas en nuestro portfolio de diversificación, hemos puesto velas en casi todos los entierros siendo conscientes de algo muy importante a lo que no estamos acostumbrados los editores. Los editores estamos acostumbrados a que todo salga bien, todas las apuestas, y con márgenes obscenos.

Y yo creo que, en este nuevo entorno, nos va a pasar como pasa en el mundo real de la economía. Yo tengo preparado mi consejo para que haya proyectos, y lo que tienen que tener todos es cabeza. O sea, yo en 20 Minutos no me estoy jugando el grupo, estoy jugándome una ronda asumible. O en La Información, o en Hiberus Tecnología. Pero lo que tengo claro es que se ha acabado esto de que todo te salga bien y con unos márgenes estupendos, que era entre comillas lo que sabíamos hacer.

Y ahora mi consejo sabe que hay algunos de estos proyectos que si no cumplen el plan de negocio caerán y se lanzarán. Prueba error con sentido empresarial como se ha hecho en todos los sectores toda la vida.

P - Cómo se explica que un negocio, que no se sabe muy bien si es negocio, que es el de la información en España en 2017, crezca cada día más en lo que a medios digitales se refiere. ¿Vamos hacia una concentración o un sector cada vez más polarizado?

R - De hecho, dos cosas, empiezo por el final. A mí no hay semana que no me ofrezcan uno. O sea, están todos a la cuarta pregunta, y yo creo que el 2018 va a ser muy aclarador de todo esto. El problema es que con la capacidad que ha tenido El Mundo, por ejemplo, de cesar directores, todos con su indemnización y sus contactos acaban montando un digital. Pero eso es claramente a extinguir porque son proyectos de una nula consistencia empresarial. Que yo lo veo, los principales, directa o indirectamente, nos los han ofrecido todos. Y, sobre todo, se ha producido un fenómeno. Se produjo un cambio al frente de Telefónica. Telefónica ya tenía una tecnología. Yo creo que acertada, desde el punto de vista de Telefónica, de regar todo. Y ha llegado otro señor y en otras circunstancias y ha dicho: the party is over. Y vamos a ver, la mayoría de estos digitales se hicieron sobre la base de una indemnización y un apoyo, principalmente de Telefónica o de los grandes y estos están con una política de recortar y eso dura lo que una flor en una helada. Y son todo proyectos con muy poca consistencia empresarial detrás. Y que igual alguno sobrevive, pero en general, van a ser todos barridos.

Son muy producto de autor. O sea, es muy difícil que Voz Pópuli trascienda a Cacho porque es un proyecto de autor. Ni que Ok Diario trascienda a Inda.

P - ¿Crees que se han animado por el modelo de El Confidencial, que ese sí que parece que ha funcionado, y todos quieren ser El Confidencial?

R - Pero fíjate, El Confidencial ya empieza a tener obsolescencia de materiales. A mí me está pasando en otros negocios. Igual es injusto decir que arrancar es fácil, pero ¿cuál es el sueldo medio en El Confidencial? ¿Cuánto tiempo aguantas que el sueldo medio sean 30.000€?

Y además pasa una cosa que te genera una circunstancia circular. Que es cuando tú haces un modelo de pasar el cepillo y empiezas a perder efectividad. Si te fijas ahora el peso de El Confidencial es mucho más Vanitatis. O sea, yo hoy lanzo mi proyecto de La Información porque creo que ahí sí tengo paciencia, y espero tenerla, se va a generar un paywall porque yo ahora abro la información y no es porque sea mía, honradamente, es raro el día que no me sorprenda con algo.

Yo era un heavy user de El Confidencial y ahora hay muchos días que no lo abro. Porque cuando tú ya has pervertido un poco el modelo: primero, la gente se te marea; segundo, tu política comercial hace que ya los palos, como vas cobrando de todo el mundo, ya solo te queda hablar de un pobre desgraciado que conoce nadie.

Entonces, en eso el digital es cruel. Siempre hay proyectos que acaban consolidando porque enganchan con el público, etc. Pero ahora hacen unas cifras más basadas en Vanitatis que no en lo que fue el hardcore del proyecto en su inicio.

P - ¿No crees que esto pueden considerarse en cierta medida trampas dentro del sector? Quiero decir, la generación de tráfico artificial en torno a webs ligadas a la principal pero que en realidad nada tienen que ver. ¿Puede acabar esto con la muerte del propio sector? Y por otro lado quería preguntarte: ¿Hasta qué punto se tiene en cuenta o se respeta al lector en cuanto a los soportes publicitarios y a la agresividad en los formatos?

R – Sobre la compra de tráfico, esta semana pasada Pedro J. anunció a bombo y platillo lo de Vandal. Que lo he dejado marchar yo. O sea, que es que lo tenía en el perímetro 20 Minutos y lo he dejado marchar porque al final es hacernos trampas en el solitario. Al final es doparte con algo. Al principio se decía que sí que tenía un retorno, pero no. La familia de mi madre son agricultores tienen una frase que

dicen: el campo siempre te devuelve lo que le echas. Aquí no. Pero es que además tiene un daño colateral. O sea, además de que no recoges lo que inviertes o no en la proporción, es que te destroza. No te permite migrar hacia ese periodismo donde tú puedas cobrar.

Y en la agresividad con el lector es que se retroalimenta, es que lo vamos pervirtiendo. Al final en vez de acercarnos a un modelo sostenible nos vamos alejando. Porque hemos hecho una perversión mutuamente, el lector y nosotros, que es que, yo no te cobro a cambio te dejo casi la mujer maltratada. Pero es que eso el mercado no se lo creyó y mira las cifras de este año. O sea, yo no tengo claro cuál es el modelo. Sí que tengo claro cuál no es. Y el que no es, es el que estamos construyendo. Lo estamos viendo. Estos modelos tan agresivos de publicidad y estas audiencias dopadas, el mercado no se las cree. Nos está abandonando.

P - Problemas de publicidad no servida, los ad blockers, los bots actuando y manipulando estadísticas... ¿Hasta qué punto el modelo publicitario que se ha vivido hasta ahora ya no sirve?

R - Eso es una evidencia. Y, además, pasa una cosa. Yo no sé si tiene un poco de recorrido o ninguno. Pero, en el caso de que tuviera un poco no sirve para sostener el modelo productivo tal y como lo hemos entendido. Con lo cual, al final, la conclusión a la que llego es la misma. O sea, que esto no es sostenible en los términos en los que lo hemos conocido.

Y luego, un agravante. En el viaje a EEUU que hicimos con AMI, se me quedó algo claro, en común de las plataformas, de Google y de Facebook, es que no van a renunciar a la publicidad. Ellos están dispuestos, principalmente Google, a armar con nosotros un diálogo de cómo hacerlo, no sé si es darnos una limosna o qué, pero que la parte de la tarta publicitaria, que es el ochenta y tantos % estamos hablando que en EEUU no van a renunciar a ello, sino todo lo contrario. Van a luchar entre mismos. fíjate, en el mismo día de AMI, Madhav Chinnappa, con el que tengo buena relación, me volvió a decir: es que Facebook y nosotros no somos lo mismo. Pero es que ellos dos, a la vez, están acojonados con Amazon porque es el gran tsunami que les viene. Con lo cual nosotros en esto somos absolutamente marginales.

Y los números lo dicen. Y sin ninguna oportunidad de volver a meternos en ese partido. Porque, además, no hemos sabido ofrecer un modelo. Es que tú lo ves, es que casi antinatural. El modelo publicitario nuestro, yo creo que es como jugar con un equipo de regional preferente contra equipos de Champions League.

Hemos cometido un error. Lo veíamos el otro día en las presentaciones que hubo, la de Vincent fue muy aclaradora. Todos aquellos que han invertido en Big Data tienen un upside claro. Pero nosotros nos hemos empeñado en trasladar el modelo antiguo a un entorno digital. Y no va de eso. Es que eso está abocado al fracaso. No sé cuál es el modelo alternativo, pero ese no. Porque en ese tenemos la batalla perdida como el España-Malta. O sea, 13-1. Es que es imposible. Imposible.

Y luego el modelo es absolutamente hostil. Pero claro, hemos pervertido la red. Estamos reeditando algo parecido a lo que hicimos con las promociones. Que es pervertir la relación con el cliente. Yo te maltrato con una publicidad y tú no pagas. Es un modelo circular que nos lleva al precipicio.

P - ¿Crees en los muros de pago? ¿O los freemium? ¿Un híbrido? ¿Algo? Es decir, ¿tú crees que el lector tiene que pagar?

R - Sí. Hombre, es evidente.

P - ¿Cuándo crees que va a pasar, cuál es tu predicción? Y sobre la prensa regional, ¿tú crees que la prensa regional tiene una agonía más lenta o una vida más larga que la nacional? ¿Tiene más oportunidades?

R - La verdad es que lo pensaba, pero he venido del viaje este con algunas dudas. Porque se tiende a saber que EEUU en esto va unos años por delante, y ves que la prensa local lo está pasando francamente mal. Pero, por otro lado, te dicen que ese arraigo local o ese posicionamiento de nicho se le puede sacar rendimiento si lo enfocas adecuadamente. Entonces, yo ahí tengo una duda existencial. Si me llegas a preguntar esto hace tres meses te digo que, claramente, la prensa local estaba mejor posicionada para abordar esto. Ahora viendo el caso americano me entran algunas dudas, pero, por otro lado, ellos mismos te dicen que es un tema de saber actuar adecuadamente en la comunidad en la que operas.

Esto tiene un interés por parte de los lectores que quieren saber algo de Aragón, o de Navarra. El caso navarro es muy curioso. El Diario de Navarra, que estaba en una posición de privilegio, llega esta web montada por gente ex del Diario de Navarra y le soba el morro. O sea, yo creo que esa oportunidad existe pero que de oficio no es para nosotros, que nos la tenemos que ganar sobre la base de dar un modelo atractivo. Y en Navarra ha venido alguien que lo ha conseguido y ha desplazado al Diario de Navarra. Otra cosa es que lo haga viable económicamente, que esa es la gran duda. Si esto va a dar, de momento parece que para pequeños chiringuitos da, pero para cosas más complejas está por ver.

P - ¿Tendrían sentido entonces las fusiones de medios para crear holdings más sólidos?

R - Pero tanto en la prensa como en estos pequeños chiringuitos pasa lo mismo. Como te decía antes son productos muy de autor con unas vanidades personales. O sea, ¿tú ves ahí a Inda y a Cacho juntándose?

P - Ya, si se van sí. Si no, no.

R - Entonces es una consolidación que llegará. Como nos decían en la mili, que los obuses caen por la ley de Newton y si no, caen por su propio peso. O como decía más mi abuelo, la tercera edad no está mal contemplando las alternativas. Yo creo que algunos morirán y otros se acabarán fusionando. Y habrá una ordenación, porque lo que está claro es que hueco para todos no hay.

P - ¿Hasta qué punto un periódico crees que tiene que, de verdad, apostar por el Big Data? ¿Dónde está el equilibrio de ofrecer información general como medio, o categorizarla y servirla al gusto del consumidor?

R - Ahí no puedo ser objetivo, y probablemente estoy equivocado, pero yo estoy formado como editor. Creo que la esencia del periodismo no está en darle a la gente lo que quiere escuchar sino darle lo que, en tu opinión, le puede ayudar a formarse una opinión más sólida, más completa. Entonces, aunque sé que la corriente dominante es la del Big Data, pero para mí eso es matar la esencia del periodismo.

Igual es un negocio muy rentable, pero para mí es otra cosa. Ya te digo que probablemente no es lo acertado, que no te digo que no. Pero yo me siento incapaz.

Ahí sí que me siento editor en el sentido tradicional del término, que es que tú a la gente no le dices lo que quiere escuchar. Tú le dices lo que piensas que es relevante que conozca para que se forme una opinión más sólida y hagas una sociedad más libre. No una serie de corderos.

P - ¿Qué papel tienen los nuevos ingresos dentro de tu grupo y qué opinión tienes sobre ellos de cara al modelo de negocio del futuro?

R - Yo creo de verdad que aquí lo que pasa es que hemos caído un 70% y seguimos estando los mismos jugadores. Entonces hay un problema claro de no consolidación del sector. Lo de los nuevos ingresos es casi un mega milongazo, con poco recorrido. Otra cosa, y está mal que lo diga porque parece poco humilde, es lo que hemos hecho nosotros, que es una diversificación, pero es que ya no estamos estrictamente en este nicho. Lo que hemos hecho ha sido irnos a las dos calles laterales, a las dos carreteras laterales.

Yo creo que la diversificación de ingresos en el propio sector tiene un ruido muy pequeño. Y que esto es una excusa para la gran cuestión que tiene que pasar aquí, que es que sobra la mitad del sector, mínimo. ¿Tiene lógica que haya 5 periódicos nacionales, si incluyes a 20 minutos, 6? ¿Qué sector ha aguantado en la historia, que los ingresos como te he dicho antes, se te vayan, se te queden en un 70% y sigamos los mismos jugadores?

P – Y lo raro entonces es que no haya desaparecido ninguno, ¿no?

R - Creo que ha caído algún periódico. La primera fusión en España la he hecho yo en Soria. Nos juntamos El Diario de Soria, El Mundo y el Herald de Soria. Pero casi es de chiste, que después de 10 años, después de una caída del 70%, la primera consolidación haya sido Soria. Pero vamos a ver, es que ¿tiene sentido? No sé. Yo soy consejero de Vocento que tiene ABC, La Razón y si me apuras, El Mundo. O sea, ¿el centro derecha está para tres periódicos?

P – ¿Crees que el motivo de que sobrevivan tantos medios es que los estén soportando de forma artificial? Es decir, ¿Qué pasa cuando los accionistas de los grandes medios son sus propios acreedores? Al final el público lo nota en el producto final. Y respecto a la forma de ofrecer esa publicidad, ¿Crees que el

modelo publicitario agresivo que se ha utilizado hasta ahora ha llegado a su fin?

R - Al final aquí se ha generado un círculo perverso donde aquí hay una disfunción. El primer grupo de España tiene a Santander, a Telefónica, etc. Encima, facilitado por el Gobierno. Oye yo no sé si la operación del Popular ha sido un atraco o el Santander ha hecho un rescate. No he leído nada que me haya aportado en ese debate, porque no se puede hablar de la operación del Popular, es que no se puede hablar.

Es que he tenido que sacar yo a Saracho a que diera su versión. Que probablemente es muy responsable, pero es lo que decías tú, la gente lo nota. Cuando algo no le aporta, no le entretiene, se va. ¿De qué vamos a hablar?

¿Qué ha pasado en prensa regional? Pues aquí, y probablemente aquí los catalanes se llevan la palma, ha pasado que, al caerse los ingresos, muchos grupos están en manos de sus gobiernos autonómicos. Entonces dicen que Susana Díaz va a ir a Victoria Secret de modelo y que Javier Lambán es George Clooney. Porque la dependencia que la cuenta de resultados tiene es total, es algo que pasa en los nacionales, pero que también pasa en prensa local. Es absoluto.

Eso hace, lo que te decía, que ahora es muy difícil que tú leas ahora un medio de comunicación y te sorprenda algo. Se da una paradoja. No seré sospechoso de no tener intereses en este sector. Yo tengo mi despacho abierto y delante tengo una mesa con todos los periódicos y hay muchos días que ni los abro. Porque no te aporta nada. Porque no tengo tiempo. Siempre hay algún artículo que entre líneas te da unas claves. Pero claro, es que ¿de qué te va a hablar El País? No puede hablar del Gobierno, no puede hablar del IBEX. Estamos todo el día hablando de México, pues claro es que a mí México no me aporta. Pero nadie me ha dado claves para saber si el Banco de Santander es un héroe o un villano en la operación del Popular. ¿Qué pasó ahí? Nada, porque no se puede hablar.

P - Entonces, ¿dónde crees que está la solución al modelo? ¿Es idealista pensar que está en la calidad del producto?

R - Ayer me decía uno de los accionistas forzados de Prisa que, además tienen la ampliación, y decía: o cambiamos o esto es inagotable. Porque nos abandona la gente, tanto lectores como anunciantes, es que o cambiamos algo, o lo que hacemos es agravar el problema. Porque, además, tú tienes una estructura fija de costes. Los primeros años amortiguamos el golpe a base de quitarnos, de recortar. ¿Con menos gente, con menos salarios, vas a poder hacer un mejor producto? Es que no es creíble. Pero la raíz de todo, y es una máxima, en nuestra casa la llevamos a fuego, es que la independencia periodística te la da tu independencia económica. Y mientras no haya esa consolidación, y dejen de estar todos los grupos pagados.

P – **Los cambios estructurales está claro que son algo a largo plazo. ¿Crees necesario un cambio de generación para que esto tenga una oportunidad?**

R - Yo creo que desgraciadamente el 2017, y como pinta también el 2018, es tan apocalíptico que eso se va a cambiar por la vía de los hechos. O sea, se ha acabado ya y no hay recorrido.

P - **¿Y qué hay de Google y Facebook que ya se han hecho con el 80% del pastel y encima los demás están pegándose por los restos? ¿Qué futuro le espera a una industria que no es capaz de ponerse de acuerdo ni siquiera para vender sus diarios en formato digital en una misma plataforma como son Orbyt y Kiosko y Más?**

R - Yo creo en la competencia y creo en el marco regulatorio. Es decir, bastante desigual es la batalla como para dar ventajas. Y me explico. Yo publico algo y soy responsable de todo lo que publico. Y me puede caer un puro, pero Facebook no. No me parece justo, y lo estoy luchando. Hace falta esa legislación 2.0. A Google se le han dejado hacer operaciones, probablemente porque el regulador siempre iba como 3 años por detrás de Google, pero se le ha dejado integrar verticalmente. Es decir, en qué cabeza cabe, cuando yo he tenido que estar 6 meses en competencia para hacer la operación de Soria, y que Google se haya podido integrar en toda la cadena de valor siendo juez y parte, y aquí no ha pasado nada. Se le dejó comprar YouTube, se le ha dejado comprar de todo. El debate es que un buscador cobra por las primeras apariciones, o sea, es el monumento a la competencia desleal.

Y, sin embargo, la paradoja es que a mí en Soria me han vuelto loco y Google se ha dado un hartón, y Facebook tiene cero responsabilidad. Y pasa una cosa, para mí los medios de comunicación son esencia de la democracia y les hemos dado el poder, se lo hemos regalado. Que yo estoy dispuesto a luchar, pero con igualdad de condiciones.

Me he despertado esta mañana viendo que a Ikea la estaban investigando y he tenido una reflexión. Yo en la presidencia de Europa estoy muy apoyado por los nórdicos. Y los políticos nórdicos ahora se han puesto las pilas con el tema de las plataformas por dos factores. Por un lado, Fernando de Yarza puede ser malo, pero Mariano Rajoy y Javier Lambán, saben cómo se llama, qué número de teléfono tiene, etc. Entonces piensan, oye, igual estos no eran tan malos. Al principio la gente se alegró de que nos fuera mal, pero ahora se han dado cuenta de que ahora no puede llamar al señor Zuckerberg porque no le coge el teléfono.

Y luego otro fenómeno que es que aquí hablamos por un lado del estado de bienestar. Las empresas periodísticas tradicionales pagábamos impuestos y ahora, ¿Google y Facebook dónde los pagan? Entonces se han dado cuenta de que, en esta economía global, o se ponen unas reglas o nada. Hemos visto cómo Google tenía los problemas fiscales o cómo Apple ha sido sancionada en Irlanda, porque no solo que se lo lleve a Irlanda, es que luego va y no paga.

Entonces hay tal problema, que los políticos se han dado cuenta que aquí les está cayendo o les puede caer dramáticamente la recaudación. Te hago la siguiente reflexión: Amazon y el comercio minorista. Es que Amazon va a tributar fuera, entonces, ¿cómo recaudas tú? Es decir, hay un problema como sociedad, que hay quien no lo quiera ver, desde un punto de vista filosófico, de que los medios de comunicación juegan un papel definitivo. O sea, cuanto más sano es el sector de medios, más sana es esa democracia. Y luego hay una parte más pragmática que es que estamos facilitando, y es un tema no menor, que se nos lleven las grandes plataformas la principal recaudación. Imagínate El Corte, si tú sumas lo que ha pagado de impuesto de sociedades El Corte Inglés los últimos 25 años será una pasta. Amazon no pagará ni el IVA. Porque estará Amazon Europa domiciliado en Luxemburgo.

Lo de Ikea de ayer era que le cobraban un fee de derechos, vamos, que se llevaban el resultado fuera. Y ahí hay otro debate. Que de repente los políticos, 10 años tarde, se están empezando a poner las pilas porque se han dado cuenta de que no les coge el teléfono Zuckerberg y que Zuckerberg no paga impuestos aquí porque se lo lleva fuera. Y claro, eso es una caída de la recaudación. Más vale tarde que nunca, pero yo también quiero. Yo he tenido una conversión. Antes era anti, y ahora pienso que, no con todas, pero con algunas de las plataformas se puede abrir un diálogo. Pero quiero sentarme con ellos teniendo unas reglas del juego iguales para todos.

P - ¿Crees entonces que existe un problema de reputación? Por un lado, Google que cae a todo el mundo bien y que ofrece grandes herramientas de forma gratuita, sin que la gente sea consciente de que se forran con sus datos. Y por otro el periodista, que tiene una tradicional mala fama. ¿Crees que sería necesaria una campaña de concienciación sobre el papel del periodista en el sistema democrático?

R - Lo venimos dibujando toda la conversación. Hay dos fuerzas que juegan en nuestra contra y que entre ellas se suman. Una es que nuestra penuria económica nos ha llevado a un nivel paupérrimo, muchas veces nos quejamos de que el nivel político es el peor y hablamos de cuando la transición y tal, pero es que hoy los periódicos se te caen de las manos. Y dos, es que a los otros les hemos dejado campar libremente. Es que Facebook puede publicar lo que quiera, Google ha roto todas las barreras de competencia habidas y por haber y Amazon ha tenido una fiscalidad opaca y aquí no ha pasado nada.

Pero esto es el sumatorio de dos factores, que nosotros lo hemos hecho muy mal y que a los otros les hemos dejado hacer lo que se les ha pasado por las narices. Que es lo que te digo, que yo para Soria he estado 6 meses y he tenido que contratar a Ramón y Cajal y casi me va a costar el beneficio de 3 años. Si es que Soria no tiene ni para un periódico y sin embargo tenemos un sistema administrativo que me hace que sea para mí una carrera de obstáculos. Sin embargo, para Google, Facebook o Amazon es una alfombra roja.

Pues algo estamos haciendo mal. Y es la suma de los dos factores. Uno, damos un mal producto. Porque no se puede hablar de nada. Porque no se puede hablar de

Patricia Botín. Porque no se puede hablar de Soraya Sáez de Santamaría, no se puede. ¿Quién lo va a hacer?

P - ¿Crees que una solución para una sociedad sobreestimulada que no lee puede estar en el concepto audiovisual?

R - Yo creo que puede ser una cierta metadona. La reflexión que hacemos es que lo que les estamos dando probablemente les cuesta asimilarlo porque las restricciones que tiene Internet son prácticamente nulas. Y los críos están consumiendo cosas para las que no están preparados. Yo creo que nosotros, por lo menos ha sido una de nuestras apuestas, y nos está funcionando relativamente bien y estamos satisfechos, es algo a mitad de camino entre lo que fuimos y no volveremos a ser. Pero es adaptarlo lo más posible y, sobre todo, a un dispositivo que es el móvil, que es donde estos microvídeos o micropiezas tienen recorrido.

A nosotros nos está funcionando. Lo primero, la oferta de ocio que hay ahora frente a lo que teníamos nosotros es brutal. Entonces tienes que atacar con otras armas, por ejemplo, con esas micropiezas para teléfono. A mí cuando me contaban que yo vería la tele en el iPad y todo eso esto decía bah. Pero ahora yo no veo la tele normal. Llego a casa y con el iPad veo lo que me interesa, veo el informativo, o me pongo Movistar Plus y veo el telediario que me interesa. O me gustan los temas cinegéticos o temas de esquí y me bajo mis piezas. Informativamente yo creo que va mucho en la clave que me enseñabas de The Economist de unas breaking news, o sea lo que tienes que saber. A mí me pasa una cosa que es paradójica, que es que de todos los periódicos que tengo en la mesa de mi despacho veo 20 Minutos, porque 20 Minutos es con el que con una visión rápida me puedo ir a la comida sabiendo que no me van a pillar en fuera de juego.

O sea que por lo menos sí que tengo un mínimo. Porque ahora sí que es verdad que la oferta de ocio es tan completa que intentar ir a competir por un porcentaje altísimo de esa parte es complicado. Yo creo que el vídeo te da la facilidad de que, en el transporte público, en un ascensor, en un descanso, tú puedes ver una pieza. Nosotros por eso apostamos por lo audiovisual, y en concreto también por lo audiovisual digital y estamos satisfechos.

P - ¿Las alianzas de la prensa con otros sectores son posibles?

Te pongo como ejemplo las dos grandes áreas de diversificación, casi te diría las tres, si incluimos la industrial, pero esa es más convencional, de impresión y distribución. Pero en distribución estamos creciendo, somos operadores logísticos. Pero hay una característica en común a mis tres áreas de diversificación. En todas tengo socios externos. En el tema tecnológico fueron unos emprendedores, en el audiovisual uno más del sector propio audiovisual. Porque este ha sido un sector que ha sido muy endogámico. O sea, no hemos tenido socios, no hemos sabido gestionar con participaciones minoritarias, hemos sido muy mandones. Y yo creo que hay veces que es un fastidio tener socios, pero también te da una potencialidad y una visión. Yo creo que una de las grandes aportaciones cuando haces un máster como los que hemos hecho nosotros y esto de que sea un equipo multidisciplinar, es que te das cuenta de que la realidad es poliédrica. Que no es como en Corea del Norte que hay una visión única. Yo no sé tanto en el negocio principal, pero yo desde luego en mi diversificación ha sido fundamental.

A mí me ha ido bien el tema de la diversificación por dos cosas. Una porque incorporé socios, y dos, porque me di cuenta bajo un parámetro de prueba error que cuando intentaba exportar mi forma de actuar no funcionaba en todos los ámbitos. Por ejemplo, yo fracasé en radio. Radio Heraldo fue un exitazo de audiencia y un desastre económico porque extrapolé un modelo de gestión de un modelo consolidado que paga bien, y la radio no paga tan bien, la radio no estaba consolidada, o sea no es comparable un periódico que lleva funcionando 100 años con una radio que acaba de nacer, por mucho que se llame Heraldo como el Heraldo de Aragón.

¿Qué me ha pasado en la radio o qué nos ha pasado a muchos en digital? Que cuando intentas trasladar tu modelo convencional ahí, es que fracasa. Y por eso hoy tener socios externos es importante, porque este es un sector muy endogámico. Los mismos profesionales se han ido moviendo. Yo ficho a Luis de Vocento, José Luis Sáinz... ¿Por qué traje un director general de fuera? Porque quería cuestionarme todo, porque el que siempre se ha hecho así no me vale, porque el que siempre se ha hecho así me lleva a lo que ya sabemos de resultado.

En línea a lo que tú preguntas es que creo que no es una alternativa. O sea, es la única vía. O eres disruptivo o el final nos lo sabemos. Y, sobre todo, tener socios, plantearte que no tienes por qué ser siempre mayoritario. Vocento por ejemplo no sabe ser minoritario. Y hay veces que liderar un proyecto, ser el mayoritario o el minoritario, te enriquece. Porque te obliga a hablar, a negociar y, probablemente la resultante de tu idea y la mía sea mucho mejor que cualquiera de las dos individuales.

Y sobre todo en los negocios que no conoces, que te aporten otras visiones siempre te enriquece. Yo ahí estoy muy contaminado, envenenado por esa filosofía. Y creo que tener socios es siempre una suerte. Compartir unos valores y unos principios.

Yo hubiera fracasado en tecnología seguro, pero tenía dos socios, Sergio y Santiago, que yo les di otras cosas. Les di rigor empresarial, financiero, presupuestario. Una visión, una capacidad de prescripción. Una marca detrás que avalaba, porque es el problema que tienen muchas veces los emprendedores.

A ver, Santiago Sánchez va a vender un proyecto de 3 millones de euros y la gente no quiere. Santiago Sánchez con el Heraldo de Aragón va a vender un proyecto de 3 millones de euros y le doy un sello de calidad y de solvencia, y oye, le da un rigor presupuestario, un rigor de gestión, cosas que sí que tenemos contrastadas y rodadas. El prestigio de marca en Aragón, pues que la gente sabe que es un sello de garantía. Es que lo veo obligado, es que nosotros no sabemos hacer esas cosas.

Hay un ejemplo, que está mal que lo diga porque es Vocento, y yo creo que se está colando para la mayoría de la gente. Si te fijas, la mayoría de cosas que han comprado los editores las han jodido. Vocento ha jodido todo. Veralia, Sarennet... se lo acabó quitando todo. Porque no nos damos cuenta, o es un gran error. A mí me ha costado, y he aprendido a palos. No te creas que he sido visionario. Si que es verdad que creo que hay que tener la humildad cuando te equivocas de no intentar ir a justificarlo.

Yo soy un ventajista porque soy propietario y me lo puedo permitir. Igual que antes hacías una reflexión que para mí es crítica, y que me la hizo un día comiendo juntos Pedro García Guillén. Me dijo: Fernando, si yo te comprendo perfectamente. ¿Sabes cuál es la diferencia entre tú y yo? Que yo al 95% al año que viene no voy

a estar aquí y que tú al 95% dentro de 10 años estarás donde estás. Tiene toda la razón. Yo me puedo permitir políticas a largo plazo. Yo me puedo permitir La Información porque sí que puedo llegar a mi consejo y decir: dadme 3 años y 3 millones de euros para probar esta experiencia que, yo creo, puede tener recorrido. Yo entiendo que, hoy por hoy, a un gestor convencional es muy complicado.

P - ¿Vosotros no tenéis desarrollada una fábrica de contenidos, de branded content para terceros? Me refiero a hacer contenidos profesionales para marcas.

R - Tengo el nombre más bonito, que se llama Factoría de Contenidos, registrado y es una empresa operativa que se dedica a audiovisual. Pero en eso, yo ahí sí que he tenido un gap, ahí noto que tengo 125 años y que la organización no va a la velocidad a la que vamos los de arriba. Tengo una inercia brutal. De hecho, otras de las claves del éxito de la diversificación es que lo saqué como en paralelo. Hay una frase que la define muy bien el anterior director cuando lancé el proyecto audiovisual me dijo que iba a hacer oposición amable. O sea, es que nos cuesta muchísimo, muchísimo.

P – Pero el hacer contenidos de ese tipo es algo nuevo, no tendría por qué estar contaminado. Bueno, si lo mezclas sí claro, si te lo hace el redactor de local estás jodido. Porque no va a saber hacértelo, pero con gente con otras disciplinas, con otras creatividades...

R - He fracasado. Y, además he hecho cosas, yo creo que he sido disruptivo, yo he hecho operaciones mega exóticas que han sido el Zaragoza y Candanchú. Tú fíjate qué dos fiestas, que es el mundo del fútbol, el de la nieve, el ocio, qué dos relatos se podrían haber escrito y a mi organización le ha pillado.

P- Pero si miramos a medios internacionales, sobre todo. Los soportes tradicionales cada vez están empezando a acercarse a sus anunciantes, y en vez de ofrecerles el banner de toda la vida o el preroll van con ofertas de contenidos mucha más variadas, más ricas...¿No crees que es una oportunidad de crecimiento?

R - Que no lo hemos sabido hacer. Yo esa oportunidad la vi y la prueba piloto, es que, entre comillas, me compré dos proyectos que, dadas las circunstancias, que como era el fútbol y la nieve, que podía haber probado en casa. Eso a puerta vacía, y no le he sabido hacer. Porque si yo lo veo confuso, o sea, intuyo que hay algo ahí pero no lo acabo de ver...mi organización es que no lo ve, ni confuso ni no confuso.

P - Pero igual que en tecnología te has buscado unos partners que sí que saben de eso, pues igual aquí también. Encontrando a alguien que sepa hacer contenido de calidad, que interese, que sean diferentes. No sé si ahí hay recorrido comercial.

Nosotros lo hemos formulado muchas veces. No me estoy quitando responsabilidades, porque el que lidera ese fracaso aquí soy yo, pero no hemos sabido hacerlo. No te voy a decir que por eso hice esas operaciones, porque las hice por otras cosas. Pero dije, vamos a experimentar aquí. Que, además, nos habría dado un argumento de ventas para ofrecérselo a terceros. Si hubiéramos tenido una experiencia ahí positiva nos hubiera permitido ir a marcas. Encima, fruto de nuestra diversificación, yo ahora me aproximo por ejemplo a Pikolin, le vendo mi negocio tradicional, le distribuyo, le vendo proyectos de tecnología, le hago el spot. O sea que, interactúo con él, que lo tengo chupado. Pero en eso yo lo tengo claro. Pero sabes lo que pasa, que probablemente sea como tú dices y como he hecho con otras diversificaciones, sacándolo fuera o con otro tipo de partenariado, porque mi organización tradicional de contenidos está en una depresión, y yo creo que es de todo el sector.

P - No tiene frescura para eso quizá.

R - Yo lo veo con pena. Y te hablo del grupo porque me considero un auténtico privilegiado porque no tenemos deuda, Ebitda positivo. Como te he dicho, he multiplicado por cinco la plantilla. Pero a la parte tradicional del negocio los tengo totalmente depres.

Entonces te das cuenta de que no tienen esa frescura o que no tienen esa capacidad. Y yo no se la he sabido contagiar o transmitir. De, hagamos dos departamentos estancos, uno de la gestión del bofetón y otro de la nueva vida. Pero mi experiencia, y ya te digo, me siento el máximo responsable porque no he sabido invertir esa

tendencia, es que esa depresión contagia toda la parte creativa. Y no florece porque la moral es de derrota.

Luego porque pasa una cosa. Hubo una cierta esperanza, pero es como en estas películas que va saliendo todo mal, cuando crees que vas llegando al oasis, no hay oasis; y cuando pensabas que se acababa la crisis económica y esto no vuelve, o es el tema digital y esto no cuaja. Entonces son 10 años de mucho desierto. Y entonces el caldo de cultivo es el reactor 4 de Fukushima. O sea, ahí no hay un caldo de cultivo para que florezcan iniciativas, porque llevan una dinámica de a ver quién saco, a ver cómo recorto, y entonces tú ves que psicológicamente es imposible. Yo me siento con el equipo y digo: es no realista pensar que de aquí, ya te digo, salvo que se pudiera hacer lo que de alguna manera hicimos a nivel de consejo de administración que es, oye, asume que tú tienes un negocio que va como un tiro, con unos márgenes obscenos y que si se te va a la mierda es muy jodido.

Pero nosotros supimos hacer, estancar, de un lado eso con decir, nos tenemos que inventar un modelo de futuro para esto. Y no nos dejemos contagiar de ese pesimismo, que es muy humano y muy legítimo, pero que te aboca a nada bueno.

VI. Entrevista a Alberto Artero, director de El Confidencial

Duración: 1:19:00

Fecha: 19/11/2017

PREGUNTA - Cuando uno repasa los datos del Libro Blanco de la Prensa asiste cada año a un escenario de caída de ventas, ejemplares y número de lectores. Esto ha tenido un impacto en la cuenta de resultados de las editoras y grupos de comunicación. ¿Ha caducado el modelo de negocio de financiarse solo por publicidad y/o venta?

RESPUESTA - La respuesta es no. El modelo de financiación histórico de un medio de comunicación estaba basado en tres patas fundamentalmente: publicidad, suscripción y promoción. Conforme va avanzando la crisis de los medios de comunicación en papel, obviamente las patas de publicidad y venta van cayendo y

aumenta la suscripción. De tal manera que pasa de un 40-40-20 a un 30-30-30 más o menos.

¿Qué es lo que ocurre en el nuevo modelo o el nuevo entorno de internet? Desde nuestro punto de vista, el modelo de promoción desaparece en el sentido de que, en mi caso concreto, que somos un diario generalista, nadie viene a mi site con un ánimo transaccional y es muy difícil que las promociones funcionen. De hecho, una de las peores cosas que tiene Internet, y que nosotros hemos experimentado es que, al final, la gente cuando quiere comprar un libro va a Amazon, cuando quiere comprar un viaje va a Edreams y cuando quiere comprar un mueble va a la web de Ikea. Pero no viene a hacer ninguna de esas cosas a El Confidencial, es decir, Internet ha segmentado mucho el interés de la gente. De hecho, el gran éxito de Amazon es que están logrando concentrar el interés de muchos verticales en él. Con lo cual, la parte de promoción se pierde.

En la parte de suscripción todos estamos viendo la necesidad de que se pague por la información como se ha pagado históricamente. Pero la gente no tiene la voluntad de pagar por la información porque les hemos habituado a recibir esa información gratis sea de mayor o menor calidad.

Nosotros defendemos una información diferencial hecha por periodistas que nos cuesta mucho y, sin embargo, la gente no está dispuesta inicialmente a pagar por ella. Pero el modelo de suscripción terminará imponiéndose de una manera o de otra, porque la supervivencia de los medios va a pasar por ahí.

¿Qué está ocurriendo con el modelo publicitario? El modelo publicitario el problema que tiene, es que, a día de hoy, con la transición al móvil -donde nosotros ya tenemos un 70% de tráfico mensual-, la capacidad que tenemos de invadir el móvil con publicidad *display* para los volúmenes de facturación que tenemos es inviable. O sea, no tenemos capacidad ni espacio físico para hacerlo.

Por otra parte, el propio *display* se ha devaluado. Se ha convertido en cierto modo en parte del paisaje. En este proceso estamos viendo que el *display* rotación general como tal desaparece y lo que vemos es una polarización. Esta se basa en dos principios: audiencia e influencia. Cuando tienes audiencia, volumen, esa publicidad *display* se convierte en una cosa, que es programática, que lo hacen unos

robots sobre la base de unas premisas de unos clientes y que te pagan muy barato. Si no quieres páginas para servir no vas a monetizar nada y, por lo tanto, el modelo se rompe por ese lado si no tienes audiencia. Estoy hablando siempre online, que es el negocio en el que yo me muevo. Si tienes influencia puedes monetizar, pero ya no vas a monetizar la influencia por la vía del *display*, sino por la vía del contenido patrocinado o los eventos. En definitiva, en un evento no solo vendes el evento, sino la difusión del evento en tu site.

Entonces, ¿se ha roto el modelo publicitario? Desde luego el modelo publicitario en papel se ha roto porque no es capaz de intuir unas nuevas generaciones que vienen haciendo un consumo intensivo del papel, más allá de publicaciones especializadas con publicidades no especializadas y muy vinculadas a ese contenido. Pero en el online hay una crisis de formato, que no de ingresos. El formato *display*, que es el que ha predominado hasta ahora, creo que, salvo formatos muy especiales como puede ser el *skin*, el “*billboard*”, el *doble roba*, el *interstitia*”, etc. El *interstitial* va a seguir funcionando, incluso en formato vídeo, pero lo que se va a complicar mucho es el formato rotación general de publicidad masiva para ver si me encuentran en algún lado, y se va a pasar más a publicidad nativa, es decir, al *branded content* y al desarrollo de promoción de actos de gente a las cuales tú le das la difusión.

Esta es la base de estos principios, que nosotros lo trabajamos mucho. Sin audiencia y sin influencia va a haber una crisis de medios de comunicación tremenda. Porque una de las cosas que aprende la gente a lo largo del tiempo, es que no todos los medios son iguales y, por lo tanto, no puedo dejar dinero como estoy dejando ahora en cualquier medio, porque ya no tiene una utilidad para mí como compañía.

P - Tu negocio es solo digital, pero desde tu punto de vista, ¿la publicidad digital en términos generales en la prensa en España es suficiente para sobrevivir?

R - La publicidad no da, sinceramente. La publicidad tal y como está concebida, no da.

Hace poco estuve en un foro que me invitó KPMG donde estábamos varios ejecutivos de medios. Yo era el único que venía de haber vivido solo Internet y

algunos venían de una experiencia de televisión, otros de radio, otros de medios de papel... Me preguntaban ¿qué era lo que echaba de menos del papel? Y yo dije que era la falta de transparencia.

O sea ¿qué es lo que ha ocurrido con la publicidad en Internet? ¿Cómo se mide el impacto de un anuncio en televisión? Yo en ese foro preguntaba a la gente que quién se quedaba delante de la televisión cuando ponían: “volvemos dentro de 6 minutos”. No levantó la mano nadie. Y sin embargo hay un GRP que estás vendiendo a una persona sobre una audiencia potencial que tienes ahí. ¿La audiencia potencial que se queda esos 6 minutos es audiencia que consume? ¿O es una persona que no se puede mover, o no tiene otra cosa que hacer como mirar el iPad?

¿Qué ocurre con la radio? Un poco lo mismo. Tienes a alguien que te hace el tanteo como Sofres. ¿Qué ocurre con los anuncios de papel? Hago una estimación. Pero a Internet le pedimos una eficacia que no se le pide a nadie, es decir, se pide que esté el anuncio, que el anuncio se vea. Ahora hay un concepto que es *viability*, es decir, cuánto tiempo se está viendo el anuncio. No solo se pide esto, sino que se pide que el lector interactúe con el anuncio. Por lo tanto, lo que me pides es, en lugar de un CPM, es decir, yo te pongo un escaparate, un CPC, que es el coste porque una persona entre. Pero es que, además, ya hay gente que te dice que me tienes que pagar un CPL o un CPA, es decir, un coste por link o un coste por acción. Yo pongo el escaparate, pero no me pida a mí, ya que no se lo ha pedido al papel, la televisión o la radio, que la gente interactúe de una manera directa. Yo creo que ese exceso de transparencia de la publicidad online la ha matado.

Luego hay un segundo fenómeno que es que la supervivencia del negocio de la prensa de papel ha llevado a devaluar la publicidad en Internet. Los precios de publicidad en Internet son muy complicados. Empezamos con CPMs de 25€ por cada 1000 impresiones y estamos en CPMs medios en El Confidencial de 4€, y somos de los que más caro cobramos. Las secciones especiales en las que ya tengo un alcance de 2 millones de personas me cuesta mucho venderlas por encima de 10.000€.

Al final hemos conseguido educar al anunciante en que Internet es, hasta ahora, un soporte complementario y barato. Y es al contrario. Es donde el lector pasa más

tiempo y donde tienes que invertir. Nosotros hemos fijado ahora unas tarifas muy serias, nos hemos fijado unos volúmenes de inversión mínimos muy serios, y sabemos que corremos un riesgo de la mayor parte de la inversión, pero es que no hay otra manera. Porque de lo contrario, estamos perdidos.

P - Respecto a la publicidad dos cuestiones ¿qué te parece el tema de los adblockers? Y la segunda es: ¿qué opinas del tema de los fraudes en publicidad no servida, que puede crear falta de credibilidad?

R - Yo creo que en el tema de los adblockers nosotros contamos con una gran ventaja en El Confidencial. Siendo el adblocker aquel que te bloquea la publicidad, ¿cuándo quieres que te bloquee la publicidad? Cuando trabajas sobre un determinado entorno en el cual la publicidad te estorba.

Nosotros tenemos un hecho diferencial respecto a la competencia y es que, a día de hoy, habiendo hecho picos con el tema catalán y ahora con los *Paradise Papers* de hasta 3 millones de dispositivos diarios, el 40% de tráfico directo al portal.

Hemos logrado crear una comunidad de tal manera que la gente no habla de El Confidencial si no que hay del “Confi”. Es decir, ha hecho suya la marca. Porque tú no hablas del diminutivo de nada si no lo has hecho tuyo. ¿Qué significa esto? Nosotros en términos de adblockers apenas el 7% de nuestros usuarios los utilizan. Esto ocurre porque la gente ha tolerado un entorno en el cual quiere navegar y funcionar.

¿Cómo estamos reaccionando ante los adblockers nosotros? Simplemente cuando lo activas te sale un *warning* en tu pantalla diciéndote que si sigues utilizando el adblocker, nosotros te bloqueamos el acceso al contenido de El Confidencial. Nosotros nos financiamos con la publicidad, si quieres estar aquí tienes que aceptar las normas que fijamos. Esto está cada vez más extendido en los soportes.

P - ¿Cuánto tiempo se le deja a la persona que esté consumiendo una vez que le sale el *warning*?

R - Yo creo que se le deja 48 horas.

P - Pero luego vuelve al día siguiente y lo vuelve a activar. En el fondo no es eficaz.

R - Pero al final tienes la incomodidad. Es un tema de conciencia.

P - **Lo digo porque hay otros medios que te bloquean el acceso y no pasas.**

R - Nosotros no estamos especialmente preocupados por los adblockers porque vemos que el porcentaje de adblockers respecto de nuestros usuarios es muy bajo en relación con la media. Y luego hemos hecho una apuesta y es que la gente que nos busque, nos encuentre. Como esto se mueve por corrientes, la última ha sido la de distribución. De hecho, nosotros tenemos un jefe de distribución, que lo que trata es de difundir el contenido de El Confidencial, tanto por Google, es decir, SEO, SEM, como desde las redes sociales en sus distintos formatos, ya sea Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Snapchat, o lo que sea.

Al final, yo siempre he defendido que, siendo necesario, es un error que tu foco esté ahí, porque a medida que la gente te encuentra, todo lo demás le estorba. Cuando yo encuentro una noticia atractiva cualquier publicidad estorba. Ese cliente es más propenso al adblocker. Esa es una diferencia esencial que nos beneficia en el caso de los adblockers.

Respecto a los *bots*, depende de qué supone el *bot* sobre el conjunto de los ingresos. Nosotros este año haremos en terceros proveedores, esto incluye programática de Google, como programática de Apple Nexus, como distintas empresas que hacen programática. En todo este entorno facturaremos alrededor de 1,5 millones de euros sobre 15 millones. Al final el impacto que tiene para mí es muy relativo. Es verdad que me da una audiencia, pero sobre todo estoy en el negocio de la influencia. La gente sigue viniendo a El Confidencial por lo que es El Confidencial, no porque la publicidad sea más barata. Entonces todo va a depender de la gente que apuesta aquí. El modelo de negocio de mucha gente está aquí. A esa gente la mata. El día que desaparezcan los bots o el día que un medio tenga el 50% de ingreso fake, va a tener un problema. Nosotros tenemos mucho cuidado en este y estamos más protegidos.

P - **¿Cuánto de nuevos ingresos tiene El Confidencial? ¿Cuánto ha crecido y qué evolución ves en ese camino? Es decir, si ese puede ser el camino de la rentabilidad para los medios.**

R - Yo creo que no hay otro camino. Y creo que hay un concepto que es crítico y que, desde mi punto de vista, va a crear una nueva oleada de crisis en los medios de comunicación y, en buena medida, en los medios online, donde al final, si no tienes páginas no vas a tener ingresos, ni siquiera de programática y donde solo tienes influencia no vas a tener ingresos de compañías, porque estas cada vez están más apretadas en presupuesto y han aprendido a discriminar que no todo en Internet es lo mismo.

Entonces yo creo que el cambio a la movilidad en el día de hoy es exponencial, es decir, a lo mejor hace 18 meses el 30% de los accesos eran a través del móvil y ahora son el 70%. La movilidad es comprender el soporte. Si tú eres capaz de conocer el soporte y lo que implica, con todas las oportunidades que presenta, probablemente en términos de suscripción es mucho más fácil controlar un acceso a través de un móvil que desde un ordenador. Pero si no eres capaz de hacer una estrategia de ingresos basada en una movilidad que tiene una capacidad limitada para ofrecer determinados contenidos publicitarios, pues estás muerto. Para que te hagas una idea, el branded para nosotros va a suponer en torno a unos 3 millones de euros y al año que viene uno 5 millones. El año pasado pudo estar en torno a 1 millón. Y en los eventos nos ocurre un poco lo mismo. Este año va a suponer en torno a 1,2 millones y el año pasado en torno a los 500.000€. Y esto va a seguir creciendo.

Yo creo que la gente tiene que dejar de vender espacio comercial puro y duro, y tiene que empezar a vender difusión de contenido dentro de una estructura que responda a una serie de principios fundamentales. ¿Qué significa esto? Que si yo lleno el móvil de publlirreportajes, me cargo el periódico al día siguiente. Y, por otro lado, tengo que alinear el interés de la empresa con el interés de mis lectores.

¿Cómo es el branded que yo hago? Yo siempre he dicho que tiene que tener dos requisitos esenciales: que haya un interés general, es decir, que fuera como una noticia normal que publicaras en el periódico y a la que la gente le suscita interés, y dos, que preste un servicio público que ayude a la toma de decisiones. Porque si ayuda a tomar decisiones la empresa se hace valer para posicionar su producto. Las

dos cosas tienen que ir de la mano. Ahí hay que trabajar en estrategias que sean de contenido y que no engañen al lector.

Ahora está muy de moda la publicidad nativa, pero aunque estamos recibiendo propuestas, nos chirría un poco. Nuestro perfil de lectores es de lectores influyentes. Este tipo de lector no tolera estas cosas si no están muy explicitadas. Por eso nosotros no hacemos nada que sea branded, es decir, hemos hecho algún contenido sin marca como favor a alguna compañía, pero nos cuesta mucho hacer nada que vaya con la marca del cliente. Y si hacemos algo que no va con la marca del cliente es porque es algo tan generalista que la marca no se ve influida y que cumple con los principios de interés general y servicio público.

Nosotros estamos trabajando en un proyecto, que es nuestro nuevo “skin”. Y es que usted cada vez que abre El Confidencial tiene una publicidad de 5 segundos, y la tienes que ver. El resto de publicidad va a ser relleno.

P - ¿Nunca habéis planteado la opción de hacer pago por servicio premium?

R - Estamos en ese debate. Pero ¿cuál es el problema del pago? Hay problemas generales y específicos en El Confidencial.

¿Cuál es el problema específico del pago? El Confidencial nace con un proyecto esencialmente social, que busca reconciliar al periodismo con su razón de ser. Yo creo que se reconoce como un periodismo independiente, que carece de línea editorial y que busca encontrar, dentro de sus líneas, el mayor acomodo de gran parte de la sociedad española. Yo tengo unos determinados principios y valores que me pueden cuadrar con determinadas cosas que se publican en El Confidencial, que me pueden gustar más o menos. Pero hay una parte de la sociedad que está en ese lado, y no es el mío. Por lo tanto, intento reflejar que en El Confidencial hay la mayor pluralidad posible. Cuando haces esto tienes ventajas, por ejemplo, ahora en un momento de gran polarización política, aparecemos como un medio moderado donde puedes encontrar cosas de los dos lados. Esto nos está ayudando en términos de aglutinar audiencia. Si te crees esa historia, ¿hasta qué punto puedes cobrar a alguien por ese contenido? ¿Vas a restringir tu contenido a solo una parte de la sociedad que puede pagarlo?

Lo que nosotros nos planteamos es crear una serie de servicios *prime*, que puede ser un acceso temporal y preferencial para determinados lectores, o un acceso a determinadas informaciones que son más técnicas que pudieran ayudar a un público más concentrado.

¿Por qué paga la gente? Paga por dos motivos: por algo que le ayude a tomar decisiones o por algo que le entretiene. Yo en el entretenimiento como tal no estoy, pero tengo Corazón y Vida o Vanitatis que me da mucho tráfico, y estoy en el negocio de la toma de decisiones. A día de hoy, creo que hay lectores que están dispuestos a pagar por El Confidencial si tuvieran un acceso prioritario o diferencial. Creo que ese lector o usuario sería inelástico al precio. Creo que hay gente que pagaría por leer El Confidencial o lo que fuera.

Creo que el modelo debería ser mucho más premium, selectivo, inelástico al precio, un modelo que ponga en valor lo que hace El Confidencial, y no esos modelos masivos, que yo creo que en España no están preparados.

P - ¿Por qué si este sector es tan ruinoso aparecen medios digitales constantemente?

R - Yo creo que las cuentas de resultados tienen una parte de ingresos y una de costes. Es verdad que ahora hacer un diario en Internet es muy barato. Nosotros en El Confidencial hemos tenido éxito no solo por los ingresos, sino también por los costes. Nosotros tenemos una política de costes que es sobre los acuerdos que tenemos cerrados a principio de año.

Por tanto, si hay un año publicitariamente bueno, el margen será más alto, y si el año es malo, el margen más pequeño. Pero realmente el vaivén del mercado es mi EBITDA. Así que trabajo sobre un modelo muy cómodo. Pero hemos experimentado en nuestra cuenta de resultados que hay una deflación de costes bastante importante. Por ejemplo, los costes de personal, en un entorno donde hay más periodistas que estrellas casi, obviamente, aunque retener el talento es caro, sí que es verdad que hay una masa de periodistas de mesa o de carril que, al final, no son activos caros. Pero luego si tienen talento y calidad aquí promocionan. Pero ha habido una deflación en el “kilo” de periodistas.

Se ha optimizado la búsqueda de lectores. El coste que inviertes en Facebook o en Google. En definitiva, el coste de adquisición de lectores en Internet se ha rebajado muchísimo. Es verdad que seguimos con comisiones muy altas pagadas a las centrales de medios, pero bueno, así es como está conformado el ecosistema.

Entonces si vas sumando las cosas, te das cuenta de que formar un periódico tampoco es muy caro. Esto siendo así, ha habido un cambio esencial. El Confidencial nace en 2001 y de ese año al 2007 hacemos los primeros 100.000 usuarios únicos. Del 2007 al 2011 hacemos los segundos 100.000. Cuando sale Jesús Cacho de la compañía hacíamos 200.000 al día. Y ahora hacemos 2 millones más o menos. Hemos multiplicado por 10. ¿Qué quiere decir esto? Que ahora no hay tanto tiempo para desarrollar la carrera que ha logrado El Confidencial. Si en un momento dado encuentras que no eres capaz de posicionarte rápido, en unos 18 meses, estás muerto. Esto es lo que está pasando con muchos proyectos. ¿Qué ocurre cuando el proyecto está muerto, la marca amortizada, pero no creces en audiencia ni en ingresos? Que al final todo lo que no crece, mengua. Si no tienes páginas no vas a ingresar por aquí, y si no tienes influencia te va a costar mucho más ingresar por aquí. Con lo cual va a acabar habiendo una crisis.

Hay otros tres factores que creo que son fundamentales y que van a favor de El Confidencial en relación con esos nuevos soportes, que afectan a su tráfico y a su capacidad de monetización. Yo creo que la gente lanza proyectos porque piensa que como la demanda es potencialmente ilimitada, la oferta lo puede ser. Esto es una grandísima mentira. Es la lección número uno en microeconomía y la lección número dos son las restricciones. A día de hoy hay dos: el hábito y el tiempo.

El tiempo es fundamental, porque desde el momento en el que consumes desde el móvil, el consumo de información en el móvil es hostil. Esto es así porque estás viendo la información en el móvil y te salta una notificación de otro medio o un mensaje, y esto te hace irte y no volver a la información. Esto te lleva a que si no tienes consolidada una posición, la gente se desvanece. Hay menos tiempo para consumir información objetivamente desde mi punto de vista. O a lo mejor consume la información de manera distinta. A lo mejor desde Facebook.

Luego hay un segundo concepto que es el hábito, que es que somos animales de costumbres. La gente lee los medios digitales en el mismo orden en el que lo hacían en papel. Cuando has conseguido un hábito y te has instalado en el hábito del consumidor que tiene poco tiempo, esto es crítico también.

Luego hay un tercer factor que nos ayuda a nosotros, y es que, cualquier información de un medio menor que tenga la suficiente relevancia, al final lo haces tuyo sin querer. Esto beneficia a los líderes. Nosotros tenemos una ventaja. En El Confidencial hacemos periodismo independiente, periodismo de periodistas, periodismo en Internet, de vanguardia, pero hacemos periodismo que llamo “over the kantar”, que significa que no hay nadie que haga un periódico para mayor gloria del editor o del redactor. No. Hacemos un Confidencial para los lectores. Hacemos un Confidencial para ver qué es lo que espera el lector de El Confidencial. Muchos proyectos están basados en una sola persona, y cuando esta se desvanece lo hace el proyecto. Es un riesgo que nosotros no corremos.

P - ¿Qué opinas de la diversificación del negocio? Es decir, que los propios editores inviertan en otro tipo de negocios que nada tienen que ver con el negocio editorial.

R - Nosotros estamos haciendo lo mismo, pero de una manera un poco distinta. Creo que es verdad que hay que diversificar las fuentes de ingresos. Creo que va en línea con la percepción de un negocio que cae en precio en relación con lo que es el volumen, y que solo puedes monetizar en relación con la influencia, y ahí se monetiza a día de hoy bien. Por ejemplo Vocento tiene una gran red de diario regionales con mucha influencia y yo creo que podrán monetizar bien. Pero es verdad que hay que buscar las fuentes de ingresos.

Básicamente las fuentes de ingresos alternativas están muy tasadas, que son o bien la suscripción, que no debería ser una fuente alternativa, debería ser *core*, sino saltaremos a lo que ocurría en el papel; o bien los servicios, y entonces Vocento lo que está haciendo es posicionarse en los servicios. Nosotros lo que hemos hecho, ya que no tenemos deuda y una posición de tesorería muy alta, con la baja rentabilidad de los tipos de interés, ha sido identificar una serie de start-ups que pensamos que pueden aportar en nuestro negocio. Pagamos la consultoría de estas

start-ups entrando en su capital. Tengo una empresa de machine learning centrada en vídeo. Ellos necesitaban un campo de experimentación y nos ofrecimos nosotros. A nosotros nos aportan mucho conocimiento en machine learning y en vídeo y nosotros participamos en su capital.

Luego hemos hecho una empresa de contenido automatizado, porque pensamos que hay una parte de la información que van a llevar los medios que va a ser creada por bots. Esto ya lo hace Bloomberg, por ejemplo. Creemos que esto va a ayudar mucho en el futuro a la generación automática de muchas noticias, que en términos de posicionamiento van a ayudar. No van a estar nunca en el “front”, pero estarán en el “back” y va a permitir generar mucho tráfico o ingreso programático.

También hemos invertido en una empresa de CDN, que lo que hace es que te mantiene todo tu contenido en una nube, de manera que si te cae lo puedas conservar. Nosotros no tenemos los recursos ni la capacidad para tutelar otros negocios, por lo tanto, nos centramos en negocios centrados en el nuestro, donde nosotros invertimos y nos olvidamos. En definitiva, lo que estoy haciendo es pagar una consultoría. Tenemos unos 600.000€ invertidos.

P -¿Cuál es el protagonismo que crees que va a tener el vídeo en los medios si se supone que estos están diseñados para ser leídos? Es como que la prensa se está convirtiendo en un medio multimedia, ya que la gente lo que busca es la rapidez.

R - Nosotros tenemos sentimientos encontrados en el vídeo, porque la sociedad cada vez lee menos, es más visual. Además, ya tienen la capacidad de poder leer o ver un vídeo en el móvil. Por tanto, es una relación mucho más visual. Nosotros en este caso tenemos una experiencia doble. Hemos llevado una estrategia de incorporar mucho vídeo a El Confidencial, pero el consumo de vídeo es muy pobre. No sé si es porque la gente segmenta mucho en Internet y sabe lo que quiere hacer en cada cosa. Yo no sé hasta qué punto viene a El Confidencial con el ánimo de ver vídeos o puede hacerlo porque El Confidencial se consume mucho durante el día en entornos de trabajo. Nuestra experiencia en el ámbito de consumo de vídeos no es muy positiva. No se consumen vídeos de un resumen de información. Las audiencias no son especialmente buenas.

Hemos llegado a un acuerdo con “Sin Filtros” para desarrollar parte de la información, que este es el proyecto de Luis Velo y de Melchor Miralles. Tienen cosas muy interesantes, pero se leen de ellos cosas sensacionalistas. No hay una cultura de vídeo en España con un modelo que esté funcionando. No hay ningún soporte que pueda decir que esté funcionando.

Otra cosa es la monetización. La monetización va por dos vías: por una parte, el pre-roll, es decir, una parte que está ligada al consumo y, por otra parte, el intex, que es el que te salta automáticamente. Nosotros donde hacemos dinero es en el intex, porque precisamente como no se consume el vídeo, en el pre-roll ingresamos muy poco y en el intex, que es básicamente un negocio de páginas, ingresamos mucho dinero.

P - A veces a los medios se les llena la boca con el tema del periodismo de calidad. Sin embargo, luego en sus páginas buscan tráfico y generan noticias basura para atraer a ese tráfico artificial. Entonces ¿dónde está la coherencia en un medio que quiere dar periodismo de calidad, pero luego genera noticias basura?

R - Nosotros no tenemos Outbrain, de hecho, lo descartamos hace tiempo precisamente por eso. Y lo que hemos hecho este año ha sido uno de los impuestos revolucionarios (esto nunca diré que lo he dicho) de una de las centrales. En concreto del grupo Publicis de Vivaki, era que metiéramos una cosa que se llama “Nodus”, que es algo parecido. Es una publicidad nativa. La tuvimos que meter y está solo en Vanitatis y en Alma, Corazón y Vida. Con lo cual tampoco nos contamina mucho. Pero, en general, no nos gusta esa publicidad nativa que se confunde con el entorno y que lleva a entornos que no son el nuestro. Todo lo que sea sacar a gente de El Confidencial y llevarlos a otros entornos no me gusta.

La nueva directora comercial lo primero que ha hecho ha sido una purga de todos los proveedores externos que tenemos y nos va a costar dinero. Pero, al final, no tenemos que perder la referencia de que nosotros trabajamos sobre una materia prima, que es la información, que es lo que tiene que primar y no generar confusión. Y también tenemos que ofrecer el mayor respeto al usuario. La experiencia de usuario para nosotros es prioritaria, de hecho, el mandato que tenemos en el comité

de dirección y de nuestro consejo es que no vamos a publicar ni a hacer nada que perjudique la experiencia de usuario. Ha habido meses en agosto que hemos quitado la publicidad en el móvil, porque hemos preferido perder dinero que perjudicar la experiencia de usuario. Esto es verdad, porque existe una presión de cuenta de resultados ya que se te devalúan tus ingresos principales, que son por publicidad, porque va a un entorno programático y la tentación del gestor es buscar ese tipo de ingreso.

P - Pero, en general, más allá de El Confidencial. Porque es una gran contradicción.

R - Yo creo que la hay, pero no en Outbrain, sino en tú vender un proyecto de periodismo de calidad independiente y que en tu primer scroll salga algo inapropiado. Una de las cosas que la gente no ha percibido, pero que es real, es que hemos quitado a Vanitatis de las 10 noticias más leídas. No queremos que entre en Vanitatis porque queremos preservar el concepto de lector influyente. Y no quiero que este se vea reflejado en Vanitatis. En las 10 noticias más leídas de El Confidencial no aparece ni Alma, Corazón y Vida ni Vanitatis. En algunos medios haces scroll y salen cosas que son inconcebibles que salgan en un medio serio.

Mis dos primeros scrolls son sagrados. El primero es El Confidencial, luego tengo mundo y luego cultura. Y después deportes. O sea, hay un buen trecho hasta que llegas a Alma Corazón y Vida, que es donde puede estar ese tipo de contenido. Lo que no podemos presentar es un modelo incoherente al lector que hemos clasificado como influyente. Nosotros pensamos mucho en lo que espera el lector de El Confidencial y no queremos que se vea reflejado en 10 noticias que son vergonzosas.

P - Tristemente, lees los periódicos hoy en día y manda el amarillismo, el sensacionalismo y el clic fácil. Porque en el fondo viven la esclavitud del clic. Hace unos años se planteó la posibilidad de que los periodistas cobrasen por cada clic que se hacía en sus noticias.

R - Nosotros tenemos un sistema interno que pone objetivos por secciones, y la remuneración variable está ligada a objetivos por secciones, pero no solo a objetivos cuantitativos, puede ser cualquier cosa o cualquier precio. La pregunta que deberían

hacerse los editores es en qué negocio están. Nosotros lo tenemos muy claro, y es el negocio de la información y trabajamos con una materia prima que es la noticia. Desde el momento en el que yo me salgo de ahí y se convierte en un negocio de distribución, de cualquier contenido a cualquier precio, para conseguir cualquier ingreso, mi franquicia esencial la he matado.

¿Por qué consigo yo que el 40% de los lectores sean recurrentes a El Confidencial? Lo conseguimos llevando información, marcando agenda, anticipándonos, invirtiendo en periodistas. Hace poco se ha publicado que gastábamos 100.000€ al mes en comprar tráfico, y no gasto ni 5.000 porque no lo necesito, porque tengo un tráfico inducido de mis propios lectores que es brutal. Por ejemplo, Ok Diario está gastándose dinero y haciendo todas las triquiñuelas del mundo, pero es el quinto medio más leído según “Alexa”. ¿Qué va a ocurrir con esto? Que a todo el mundo se le van a abrir los ojos y van a preguntarse si importa la audiencia.

P - Dos preguntas: ¿Cómo os están afectando Google y Facebook en el tema publicitario? Y, ¿los medios podrían sobrevivir sin estas plataformas sabiendo que las utilizan y son dependientes?

R - Hay dos factores relevantes. Para nosotros son un complemento, no un actor principal. Mis accesos en social, por ejemplo, en Vanitatis están por debajo del 10%, y en El Confidencial en torno al 13%, es decir, que mi dependencia de redes sociales es muy limitada. Respecto a mi dependencia orgánica, en El Confidencial se ha mantenido históricamente entre el 25-30% y en Vanitatis entre el 40-50% en función de las noticias. Nosotros lo consideramos más como un medio que como un fin. Sin embargo, hay muchos medios que han volcado mucho contenido en Facebook, pero para nosotros eso es la muerte. Al final lo que vale un medio es la marca que es capaz de crear, por un lado, y la comunidad que es capaz de crear, por otro. Si la marca y la comunidad se van por otro lado, a lo mejor podrás tener un acuerdo que sea interesante, a parte de los ingresos que puedas tener y que te puedan llegar por la vía de la monetización, pero tendrás un “revenue sharing”, que hoy será del 20-80, y que pasado mañana será del 80-20 a su favor. Nosotros no hemos querido caer en esa trampa.

Pensamos que tenemos que trabajar el canal y que el lector venga a diario a El Confidencial. Yo no quiero que me encuentren, quiero que me busquen. Porque en el momento en el que me encuentren estamos en manos del distribuidor. Creo que hay un riesgo de canibalización por parte de Facebook y Google de tu contenido. De los ingresos que vienen de ahí, los ingresos de Google son de “Adex” básicamente, y te dan dinero. A mí el “Adex” este año me dará un millón de euros, que dentro de mi cuenta de resultados es agradable. Yo, al final, he hecho un poco el traidor frente a lo que me cuesta conseguir lectores a través de SEO y SEM, y lo que me da Google, y me sale rentable, porque al final me introduce por la vía programática y me da una serie de ingresos.

En el caso de Facebook los ingresos son muy bajos. El año pasado hicimos 35.000€ y este año no sé si llegaremos a los 150.000€. Realmente no va a ser una vía de monetización. Luego hay una tercera reflexión que es la que más preocupa. Creo que es muy importante en relación con Facebook. Estamos metiendo algunas noticias para usuarios registrados. También hemos puesto un “claim” con el tema de los “Paradise Papers” por si quieres ayudar al Confidencial y te registras. Nosotros estamos en el dato, que es de lo que todo el mundo está hablando hoy. Al final, si el volumen te devalúa el coste de la publicidad y si por el otro lado no tienes influencia, lo que no voy a poder amortizar es el dato. Yo siempre hago la misma reflexión, y es que es muy difícil conseguir los datos de un lector. Pero si eres usuario de redes sociales, les estás dando muchísima información, contra lo que yo no puedo competir.

Ahora estamos trabajando todos en este tipo de sistemas DMPs que nos permiten segmentar los lectores, pero mi impresión personal es que esa batalla la han ganado Facebook y Google. Creo que nos van a acabar cobrando para que sepamos los datos de nuestros lectores. Y ese va a ser su gran negocio.

P - Yo he visto clientes metiendo píxeles dentro de los soportes, a cambio de una remuneración, para obtener data.

R - A nosotros nos lo pidió un banco y dijimos que no, porque el dato es nuestro.

P - ¿No crees que se debería avisar a los lectores de ese pixel?

R - Yo pienso que sí, por eso nosotros no lo hacemos. El Confidencial tienes dos intangibles: la marca y el publicador que tenemos. Yo no voy a sacrificar mi negocio para que puedas acceder a tus clientes para conseguir tus fines. El año pasado tuvimos bastantes presiones para hacer esto, pero nos negamos por principios.

P - **¿Qué salida tiene la prensa cuando el negocio del papel cada vez va a peor, la gente no paga por la información, cuando Facebook y Google cada vez tienen más relevancia en distribución, los ingresos por nuevos ingresos son todavía pequeños o cuando cada vez tienen más relevancia las fake news?**

R - Yo creo que lo importante es saber para qué estamos aquí como medio de comunicación. Cuando te hablo de las características de El Confidencial no te hablo de paja. Lo que va a determinar su viabilidad es el periodismo independiente hecho por periodistas en un entorno triunfador como es internet. Que sea capaz de ver lo que viene y posicionarse. Si piensas mucho en el lector, este viene, y si viene, la capacidad para monetizar va a ser mucho más amplia. Hay una necesidad en el lector de encontrar información que sea independiente, rigurosa, que esté en un soporte amable y que conecte con sus inquietudes en ese momento.

Si en todo este proceso empiezas creando un business plan sobre una serie de ingresos y costes que te van a llevar a un determinado resultado para ver si das el pelotazo, evidentemente ese negocio no sobrevivirá. Nuestro negocio va a sobrevivir porque los lectores van a seguir viniendo y los anunciantes van a querer seguir ligados al soporte que es capaz de darles engagement con sus grupos de interés.

Creo que ese es el secreto. Para mí una gran decepción es El Español, respetando a Pedro muchísimo, por supuesto, porque no le vamos a negar sus méritos pasados, pero es que no da información. ¿Qué noticias ha publicado que hayan marcado la agenda de este país? Se pueden contar con los dedos de la mano. Yo creo que Pedro ha hecho un proyecto en el que le ha podido la ambición económica sobre la realidad. El Diario lo está haciendo mejor, pero tiene un problema de sesgo ideológico que le condiciona mucho y tiene unos números que me parecen pobres. Me parece que, con lo que es, que facture 1,3 millones de publicidad en el primer

trimestre, que eso es 2,6 al final de año, porque los otros le van a dar 1,4 o 2,8. Me parece poca cosa, teniendo los acuerdos institucionales y todo. Me parece que hay un problema de páginas también. Creo que vamos a un negocio de audiencia e influencia. Creo que hasta día de hoy se ha valorado más la audiencia y creo que se va a valorar mucho más la influencia. Creo que esto va a generar una crisis de medios. Sí que comparto tu diagnóstico. Creo que sí se puede sobrevivir, pero que va a haber mucha gente que no lo va a hacer.

P - ¿Y fusiones? ¿Las ves? Porque creo que esto está demasiado polarizado.

R - Si un ciego y un sordo se unen se ayudarán, pero es muy complicado. Las fusiones son complicadas por varios motivos: en primer lugar, porque no está claro. Yo no tengo sinergias de ninguna fusión porque tengo los costes super enlatados. Puedo tener sinergias de tráfico: nosotros hemos tenido un acuerdo este año con “Weblogs”, que era un acuerdo de comercialización, que no funcionó, pero que se trataba de un intercambio de contenidos y ellos son muy celosos y no avanzamos. O bien puede ser una sinergia de contenidos o de audiencia que pueda posicionarte en las centrales. Pero si creo que el display va a desaparecer, qué sentido tiene que yo me posicione para las centrales que cada vez van a planificar menos. Puede haber unas sinergias de ingresos, pero los ingresos que tengo cogidos son todo el IBEX. La capacidad que tengo para obtener nuevos ingresos es más de Weblogs de verticales. Pero, cada vez más estoy desarrollando mis propios verticales con unas audiencias razonables que puedo ir a venderlos tranquilamente. Las sinergias de costes también me aportan poco.

El hándicap de las fusiones es que los grandes grupos no tienen medios para hacer fusiones y los papelitos de los grandes grupos a mí no me interesan. Las televisiones, que son las que deberían liderar el proceso de las fusiones, porque pasan de un consumo impuesto a un consumo “on demand” y Netflix o HBO les están ganando la partida, porque ¿quién se queda delante la televisión 4 minutos viendo anuncios? Nadie. Eso no le interesa al anunciante. Las televisiones deberían liderar un movimiento de concentración porque deberían ir a acoger bolsas de audiencia.

Y luego hay un factor, que es que las sinergias de audiencia no tienen sentido. De hecho, la gente está consiguiendo audiencia mediante la agregación un poco deshonestas de contenidos. Las sinergias de ingresos, depende de si consigues complementar mucho vertical y tienes un posicionamiento muy vertical, pero si eres un generalista, realmente todos tenemos los mismos clientes. Las sinergias de costes, yo creo que todos estamos muy convencidos de que sigue ocurriendo en papel, pero no en digital. También tienes el tema de quién es el que puede consolidar y qué ofrecer para hacerlo, que eso tampoco está muy claro. Y luego tienes otro hándicap que son los egos. Nosotros tenemos un “clinch” de marca ahora con El Confidencial Digital. Hasta ahora no habíamos prestado atención, pero tenemos un prescripción y hemos puesto una demanda de marca.

P - ¿Qué piensas del problema que tienen las editoriales cuando tienen casi a los bancos o cualquier otra empresa como socios suyos y se ven obligados a no publicar una noticia en su contra?

R - Esto viene de antiguo. Yo creo que la gran crisis de la prensa es una crisis de sobredimensión corporativa, de falta de visión del cambio de modelo, de traslado de audiencia de un lado para otro, o lo que fuera. Pero la gran crisis es la crisis de la credibilidad. Hubo un tiempo que abríais un periódico e importaba más la intención de la noticia que la noticia en sí. Tú leías una noticia y ya estabas pensando qué era lo que quería conseguir el periódico con eso. Esto también fue la gran oportunidad de El Confidencial. Entonces, creo que puede haber una consolidación, pero tienes que ver qué busca un comprador y qué ofrece el que va a ser comprado. Y es que hay muy poca gente que pueda ofrecer algo el día de hoy.

P - ¿No crees que a la prensa le está pasando un poco como a los toros? Me refiero, que no vas a ser capaz de hacer lo que hacía tu padre.

R - Pues depende. Estuvimos viendo un gráfico de McCoy hace no mucho, en el que los jóvenes no leen nada hasta los 30 años. Es verdad, que la gente que entra en entornos laborales influyentes entra inmediatamente a leer El Confidencial. Para nosotros sigue funcionando el boca-oreja de manera excepcional, es decir, que la gente entra mucho en El Confidencial y habla mucho de él allá donde vaya y es prescriptor de El Confidencial. Pero, es verdad que fuera de esos entornos a la gente

le cuesta mucho consumir información. También te digo que no estamos en una sociedad anestesiada, es decir, que podemos hablar de los jóvenes de una determinada manera, pero yo creo que no son indiferentes a lo que pasa en Cataluña, por ejemplo.

P - Pero es que antes la exclusiva de la información la tenía un tipo y tenías que pagar por ella, ahora no. Entonces el modelo cambia.

R - Sí, el modelo se rompe. Yo creo que ahora estamos en un momento muy apasionante. Nosotros hacemos las cosas como tenemos que hacerlas y estamos con un proyecto encima de la mesa. Con la llegada de la nueva directora comercial me voy a liberar y voy a poder pensar en el proyecto. Tenemos los discursos muy interiorizados para poder hacer un contraste permanente. Y creo que esta es nuestra gran ventaja frente al conjunto de los medios. Hay muchos medios que vienen de abajo a arriba y que intentan posicionarse y, por tanto, piensan más en el posicionamiento que en el producto; y muchos medios de arriba abajo que intentan sobrevivir con lo cual están pensando más en la supervivencia que en el producto.

Mientras tanto, nosotros en 2011 facturamos 4,5 millones, éramos 43 en plantilla y teníamos 200.000 usuarios únicos. A finales de 2016 facturamos 13,2 millones, 140 en plantilla y 2 millones de usuarios únicos. Hemos sido rentables con márgenes netos sobre una facturación del 22%. Eso es un negocio.

P - Además, si descapitalizas las redacciones, que es lo que ha pasado, porque la tentación de que te haga la noticia un cualquiera es muy fácil. Y hay muchas personas que están cobrando mucho dinero y eso no hay quien lo aguante.

R - Nosotros tenemos la suerte de que hay mucha gente que quiere venir a El Confidencial, entonces esto es un círculo que se retroalimenta. ¿Qué recorrido tiene esto? No tengo ni idea la verdad, porque yo no soy capaz de visualizar dónde va a estar dentro de 3 años El Confidencial, pero a día de hoy somos el líder “by far”. Nadie habla de otra cosa que no sea El Confidencial.

P - Según las métricas, lo que se lee fuera de la primera pantalla, lo que se lee detrás de la segunda y la tercera pantalla en medios grandes es poquísimo. Las audiencias son muy pequeñas, y si eres un anunciante no quieres que tu

anuncio aparezca en noticias que no tienen audiencia. Las métricas reflejan un poco las vergüenzas. ¿Hay suficiente audiencia para tantos medios?

R - No la hay. Por eso te he destacado antes lo que es El Confidencial, que es que mucha gente ha crecido en internet de la mano de El Confidencial, y eso ha generado mucha afinidad. El tiempo, el hábito y la posición de privilegio que tenemos nosotros nos hace crecer.

P - ¿Es sostenible el crecimiento que estáis teniendo?

R - No. Eso te iba a decir, es que tiene un límite. Sí, pero tengo más posibilidades de crecimiento. Lo que hay es un techo de facturación que tenemos todos. Por ejemplo. El Mundo este año va a facturar 18 millones en digital, siendo El Mundo lo que es. Eso es una porquería. Es verdad que, a día de hoy, nosotros tenemos un posicionamiento como medio en el que tenemos mucha capacidad para convertir, es decir, las visitas comerciales las convierto mucho porque la gente quiere estar en El Confidencial. Esto se va a mantener en la medida en que seamos capaces de mantener un periodismo independiente, de periodistas, en Internet, de vanguardia y que piensa en el lector.

Que el lector hable de El Confidencial como “El Confí”. Esto para mí es esencial, porque nadie habla del Independiente como el “Indepe”, y El Español es el de Pedro J., que ni siquiera hablan del Español.

P - Bueno, también te digo que este periódico fue durante muchos años el de Cacho.

R - Yo digo tres cosas en relación con eso, que es que ha habido mucho talento, trabajo y mucha suerte, porque paradójicamente con la salida de Cacho nos vino Dios a ver. Para que El Confidencial funcionase tenía que estar Cacho. Con su salida aparecen periodistas de segunda línea que ahora están arriba. Cacho decía que El Confidencial tenía que sorprender a los lectores y preocupar a los competidores.

P - Yo como lector, creo que la fama de El Confidencial se debe a la propia noticia.

R - Sí. Yo creo que hay una gran diferencia entre informarse y buscar información. Para informarse vas a cualquier lado y te cuentan lo que está pasando, pero buscar

información es encontrar algo diferencial. Satisfaces la misma necesidad, pero el entorno es distinto. En El Confidencial satisfaces la misma necesidad, pero no te estás encontrando algo convencional, sino excepcional que, además, te va a ayudar a la toma de decisiones.

P -¿Crees que el pago es la única salida de la prensa?

R - En general sí. ¿Tú por qué pagarías?

P - Esto es como Netflix. Yo pago por Netflix porque me da un contenido exclusivo. Me da lo que me gusta.

R -¿Quién te da ese contenido exclusivo? Yo tengo información que solo está en El Confidencial.

P - Correcto, pero todo el mundo presume de tener los mejores precios, información o exclusivas.

R - Pero a día de hoy los medios de comunicación distintos a ti mismo, son un buen barómetro, especialmente radio, y hablan de El Confidencial.

P - Por curiosidad ¿cuántos lectores tenéis en Madrid?

R - Un 25%. En Cataluña un 17%, un 16% en Andalucía.

P - ¿Por qué la prensa se empeña en poner formatos publicitarios invasivos, que no le gustan al lector, y en las notificaciones abusivas?

R - Yo creo que aquí ocurren dos cosas. Creo que hay una necesidad. Yo dejé Twitter hace tiempo, Facebook e Instagram por vivir un poco más tranquilo y no estar pendiente de la vida de los demás. Cuando estaba en Twitter, por ejemplo, lo del Economista era impresionante. Colgaba todas las noticias y era imposible de seguir. Supongo que con el tiempo aprenderían a ser mucho más selectivos. Existe una creencia, y es que se piensa que más, es más, y yo pienso que el móvil nos va a demostrar que menos, es más. Yo no puedo meter 200 noticias en el móvil, ni 50 impactos publicitarios, ni 10 contenidos patrocinados. Yo estoy tranquilo en relación con el crecimiento del Confidencial. Lanzaremos verticales complementarios a lo que tenemos ahora, o sea, que formas de crecer hay. Pero, en general, es que vamos a un modelo que es muy difícil crecer en coste, mucho más

allá de lo que estamos creciendo ya, por lo que digo, que el móvil tiene la cabida que tiene.

La gente lo que ha perseguido es el más, es más. Nosotros estamos con la “UX” aquí metida. No tenemos interstitials, que es una cosa sorprendente. En el móvil sí, porque si no tienes interstitials estás muerto. Y en el tema de las notificaciones, yo la verdad es que no recibo notificaciones de nadie, ni siquiera del Confidencial, con lo cual no sé si hacemos mucho, poco o regular.

Yo me las borré. Te hablo de radio, televisión o cualquier medio. Lo entiendo porque es un reclamo, es un “call to action”, pero es molesto. Si no hay una gestión, te mata.

VII. Entrevista a Ignacio Escolar, director de El Diario.es

Duración 32:17

Fecha: 19/12/2017

PREGUNTA: En tu grupo, ¿cuáles son los nuevos ingresos y cuánto peso tienen?

RESPUESTA: Te cuento la estructura de ingresos de ElDiario.es. Nosotros tenemos dos vías de financiación fundamentales. Tenemos la publicidad, que dentro de la publicidad hay variantes, no es lo mismo el display, que el branded, que la publicidad programática, pero publicidad; e ingresos de los lectores, que en eso somos yo creo que vanguardia en España y parte en Europa. Tenemos alrededor de dos tercios que vienen de la publicidad, y el otro tercio viene de los lectores. Tenemos 22.700 más o menos suscriptores, sigue creciendo la cifra todos los meses, que pagan al menos 5 euros al mes, 60 euros anuales, pero pueden ser hasta 100, 200, 300 euros al año. Y con esos lectores estamos consiguiendo un ingreso, y esa es la diferencia, que nos permite ser rentables. Porque si solo fuese de la publicidad estaríamos en números rojos, o tendríamos que tener una redacción mucho más pequeña de la que tenemos.

Esto lo montamos porque cuando nacimos había la intención de muchos medios de poder cobrar a los lectores, pero el modelo era por medio de un muro de pago cerrado, como el que puso el The New York Times, o poroso, como el que tiene media parte en Francia, con distintos grados de porosidad. Pero nosotros en vez de apostar por el muro de pago, porque veíamos que tener un muro de pago significaba tener poca audiencia y eso significaba que tendríamos pocos ingresos publicitarios, apostamos por un modelo freemium, en el cual los socios pagan no por un muro de pago que si no pagan les impide ver noticias, sino por unos servicios añadidos del cual el fundamental es el apoyo al proyecto, a parte de unos servicios.

Nuestros socios de pago reciben una revista en papel cada tres meses, tenemos cuatro números al año en papel, monográficos que les mandamos a casa, una suscripción de papel. Además ven la página sin publicidad, cuando entran con su

usuario y contraseña les limpia la publicidad. Tienen un espacio destacado en los comentarios, les damos más participación y tienen una relación más directa con la redacción, y les respondemos sus dudas, sus, quejas, etc. Y también tienen el adelanto para socios que es, que las noticias fundamentales, exclusivas, entrevistas, opiniones, que vamos a dar mañana, a partir de las nueve de la noche más o menos los socios ya las pueden leer solo para ellos. Son noticias que están cerradas durante unas 10 horas, y a partir de las seis de la mañana ya están en abierto. Pero ellos durante un tiempo pueden leer el periódico del día siguiente.

Con ese modelo al final hemos conseguido tener una de las comunidades de lectores de pago más importantes de España. Yo creo que no hay periódicos nacionales que tengan este modelo de suscripción, el único es Ara.cat pero tiene un modelo de muro cerrado, más parecido a The New York Times, y el nuestro es un modelo diferente que además nos han copiado internacionalmente. El modelo que ha puesto en marcha The Guardian de ‘Support The Guardian’, apoya a The Guardian, está inspirado en el nuestro, de hecho ellos lo van contando públicamente en conferencias. Nosotros somos socios de The Guardian con la edición en español y nos han copiado un poco el modelo.

Yo creo que esa vía de ingresos es la gran diferencia con otros medios y es por donde creo que va a ir el mercado en los próximos años.

P - ¿Sigues creyendo en la publicidad tal y como se entiende ahora? ¿No crees que el anunciante prefiere poner el dinero en otro sitio, Google o Facebook, que le dé más retorno?

R – La publicidad entendida como “te coloco algo que no quieres ver alrededor de lo que quieres ver” en forma de aluvión y segmentar por perfiles de lectores, cada vez es menos rentable y cada vez es menos valioso en todo el mundo. Nosotros seguimos creciendo año tras año en esos ingresos pero por otro motivo, que es que hemos crecido tantísimo en audiencia, nos hemos colocado entre los seis, siete primeros en España en audiencia, el último ComScore nos daba 10 millones de lectores, de usuarios únicos al mes, que es muchísimo. Está habiendo un ranking de Similarweb.com y estamos entre las 50 webs de España más vistas de todo, contando Google, Facebook, Yahoo. Como estamos creciendo tan fuerte, seguimos

indexando más por publicidad display cada año, pero no es lo normal en el sector, en todo el sector está bajando y cada vez creo que va a bajar más.

P - ¿Es porque segmentáis mejor?

R – No es que segmentemos, es que como hemos crecido tan rápido, el mercado aún nos ha reconocido la audiencia que tenemos, con lo cual aunque el mercado general baja, nuestro crecimiento es tan fuerte que subimos. No estamos aún donde deberíamos estar por el tamaño que tenemos, pero no porque el mercado con nosotros sea más generoso que con otros, sino que hemos crecido tan rápido que el mercado tarda en reconocerte la posición relativa que tienes respecto a tus competidores y el tamaño que tienes en audiencia. Por esa razón estamos creciendo un 30% anual, que no es lo que crece el mercado en ningún caso, es porque crecemos nosotros mucho.

En general en el mundo lo que está pasando, y creo que el mix de ingresos va a cambiar radicalmente en unos años, es que la publicidad cada vez tiene menos efecto. Esto es sencillo, tú antes querías llegar al tipo que quiere invertir en bolsa y te ibas a las páginas de prensa económica, al País salmón, a Expansión, Cinco Días, la Gaceta o lo que fuese. Ahora tú compras en Google “acciones Santander” y vas directamente al que está comprando y le llegas más directamente. O a través de Facebook segmentas al tipo que está siguiendo determinadas páginas y ya sabes que le interesa y se lo cuentas a él directamente. Entonces a medida que aplicas big data a la publicidad generas por un lado más eficiencia, con menos inversión consigues más, y por otro lado, estás generando un traslado de la inversión de los medios hacia dos máquinas, bueno casi tres: Google, Facebook y un poquito ahora también Amazon. Y eso está haciendo fenómenos brutales en todo el mundo, en España también. Por ejemplo, esta es la primera vez en la historia en España que con crecimiento económico, las empresas de televisión bajan su publicidad. O sea el PIB está creciendo un tres, y Atresmedia y Mediaset caen un uno, no te digo que cambie mucho más, sino en ingresos publicitarios. Y es porque el mercado publicitario en general, y afecta a la televisión, está cambiándose porque nos ha tocado una reconversión industrial más como ya nos tocó cuando pasamos del papel a internet.

P – Lo que ocurre también es que nadie quiere ya la publicidad y además tiene el poder de evitarla, es el receptor el que decide si ver o no la publicidad.

Eso también afecta pero no solo. Por ejemplo, los pre-rolls en vídeos, que son “te tragas 30 segundos pero te los tragas” siguen siendo eficaces y muy caros. El problema es la segmentación. Un publicista decía “la mitad de la publicidad no funciona, lo importante es saber qué mitad”, bueno pues el problema es que ahora lo saben y como lo saben, la otra mitad la quitan. Hay muchas grandes marcas que están cambiando su estrategia a solo o casi todo online con segmentación. ¿Qué nos queda a los medios de comunicación para luchar contra esa tendencia? Varias cosas. Por un lado, el branded, donde sí que tenemos una capacidad frente a la segmentación de Google y Facebook que consiste en “quieres ver, pues te lo meto por los ojos”. En vez de darte algo que no quieres ver, voy a generar una publicidad que quieras ver, esté atractiva por cómo está contada y te lo comas voluntariamente, aun sabiendo que es publicidad. Y eso cada vez funciona más y está muy pegado a algo que sí que tiene valor y que tenemos los periódicos que es influencia y valor de prescripción.

Nosotros tenemos un blog de series que patrocina Movistar que está cada día entre lo más visto. Porque a la gente le interesa leer de series y a Movistar le interesa que seamos nosotros quienes recomendamos una serie porque tiene credibilidad. Lo está haciendo una periodista y ella recomienda, en positivo, que tampoco está mal, porque son recomendaciones e información sobre series, no es una crítica. Ningún lector tiene dudas de que está patrocinado, y le sigue interesando.

P - ¿No crees que también ahí hay veces un poco de fraude al lector que se traduce en simplemente querer ganar un dinero?

Sí pero eso al final es a corto plazo, porque ganas dinero una vez pero lo estás haciendo a costa de un crédito que tienes que es tu credibilidad, es un intangible pero es muy valioso. Si haces publrreportajes sin avisarles, generas sospecha en todo. Tu credibilidad baja y por tanto tu capacidad para vender de nuevo publrreportajes también es menor. Es importante que lo que cuentes como publicidad lo etiquetes como publicidad y convencer tanto al lector como al anunciante de que es mejor así y lo puedes hacer, que intentar colar gato por liebre,

porque al final las dos partes pierden, tanto el anunciante como el lector. El lector porque ya no se cree nada y al anunciante porque al final acaba generando una imagen negativa.

P- ¿Y en los eventos no ves también otra oportunidad de generar ingresos?

Es otra de las vías que estamos experimentando también y nos ha ido bien. En el aniversario obtuvimos ingresos importantes, hicimos un festival de periodismo con patrocinios que funcionó muy bien y cada vez hay más gente en eso también.

Pero claro es que hay muchas variables de publicidad. También está la publicidad en vídeo que sigue funcionando muchísimo y que es difícilmente segmentable, se puede pero no tanto como la publicidad in text porque es otro tipo de marcas, otro tipo de productos y es el spot. La publicidad programática, que nosotros utilizamos la publicidad que hace Google y Facebook para sacar en nuestras páginas la publicidad que hacen ellos y sacamos rentabilidad. La publicidad de branded en la cual hace falta un artesano, un periodista, que haga el contenido publicitario que le interese al lector. Los eventos, que se parece mucho al branded también, porque tiene que ver con algo que genere debate público y a lo que la gente va voluntariamente a pesar de que atrás aparezca un logo de cualquier empresa y que les ayuda a vender imagen, marca, no tanto un producto concreto de consumo.

Lo que está en crisis es la publicidad concreta de consumo que es el display. Porque cada vez es más una subasta a precio, donde se compran los perfiles no en tu medio sino en todo internet. Da igual que al tipo que juega en Bolsa le encuentras en Forocoches que en The New York Times, el precio es el mismo, y lo importante es encontrar a ese perfil por medio de la segmentación y es ahí donde los medios tenemos mucho que perder.

En mi opinión, lo que nos está pasando a nosotros ahora y lo que va a pasar, es que el porcentaje que depende de los lectores va a crecer y va a decrecer el porcentaje que depende de la publicidad. O sea, de lo que estamos ahora que es 66-33 a 50-50.

P - Qué opinas de todos los medios que defienden que la solución a todo esto pasa por el periodismo de calidad y luego llenan su site de clickbait, outbrain y amarillismo.

Estoy de acuerdo, y al final si tu optas por un modelo de pago de lectores, no puedes hacer eso. Tu lector se va a enfadar si paga por eso que es precisamente lo que nos pasa a nosotros. Como tenemos ya un determinado porcentaje basado en los clientes de pago, hay determinadas cosas de clickbait que no podemos hacer, nos penaliza, nos escribe gente diciendo que se da de baja, etc. Entonces ni al que paga ni al que no paga, directamente no lo hacemos, o lo hacemos en mucha menos medida que otros medios. No encontrarás cosas que puedes ver en El Español, porque mi pelea no es audiencia, o no es solo audiencia. De hecho, nosotros no tenemos sección del corazón, no tenemos deportes, intentamos hacerlos y nos encontramos que nuestra comunidad nos decía que no querían, que preferían que más periodismo de investigación y noticias exclusivas que deportes y tuvimos que parar.

P - ¿Cómo es esa comunicación con los suscriptores?

Tenemos muchas vías de comunicación con ellos, de hecho tenemos a una persona que se dedica exclusivamente a eso, a estar con el teléfono y con correos. Tengo la sección de El Diario responde que es un correo donde me escriben a mi directamente y yo respondo. Cada quince días más o menos respondo a todos los lectores que se quejan. Cada vez que hay un usuario que se ha de baja, mi departamento de socios me avisa y suelo enviar un email yo intentando explicar uno a uno.

Nunca he tenido un incendio muy grande, pero cuando tengo alguno pequeño por artículos, o coberturas, yo me entero rápido y somos reactivos a eso.

Además cada año hacemos un estudio interno bastante exhaustivo con una encuesta a los socios para saber qué les interesa, qué no, etc.

Yo creo que hay dos vías ahora mismo para el periodismo ahora mismo de rentabilidad. Tú puedes apostar por un contenido de influencia, caro de producir, y que puedes rentabilizar por medio de tu capacidad para el branded, eventos, etc. para generar prestigio. O uno basado en la audiencia muy barata de generar, aquí en España sería Playground por ejemplo, y con mucha vitalidad en redes sociales, entonces el negocio está en que haces artículos que funcionan siempre, baratos de producir y ligados a las trends de Google. Es decir, producción muy barata con grandes audiencias. Puedes rentabilizar con lectores, pero el lector que te paga esto

no lo quiere. Entonces hacemos concesiones a la audiencia pero porque aún estamos en un negocio 33-66, pero los medios a medida que tengan que optar entre tener credibilidad o tener audiencias tendrán que elegir.

Por ejemplo, yo creo que El País ahora mismo tiene una audiencia muy fuerte, pero tiene un divorcio con su comunidad de suscriptores brutal. De hecho tienen un problema serio de que los suscriptores van así porque hay enfados editoriales con la línea que está siguiendo El País. Por ejemplo, un editorial contra Pedro Sánchez que hace que mucha gente se de de baja. Eso está provocando que bajen y que El País cuando quiera cobrar por sus contenidos sea muy difícil. Porque el nivel de engagement que tú tienes con un medio cuando lo lees es muy distinto a cuando lo pagas. O tienes una información excelente y única en el mundo, como Financial Times, o tienes una relación con tu comunidad excepcional como la que tenemos nosotros. Si no, estás en la nada.

P - ¿Por qué en plena crisis con tantos problemas de rentabilidad hay tantos medios?

Hay mucha gente jugándosela y luego también siempre ha habido intereses espurios ahí. Para nosotros hubo un momento en que era una alternativa de autoempleo. Porque cuando se une el mercado periodístico y publicitario en el año 2011-2012, que es cuando nacimos nosotros también, hay ERES masivos en las redacciones, el talento se va fuera y el coste de entrada de un diario digital es muy barato, comparado con lo que hacía falta para montar un periódico en papel. Existe además un mercado de publicidad institucional relacionada con el IBEX que está basada en contactos entre el dircom que es un antiguo periodista y el periodista que se ha quedado en la redacción y que es amigo suyo y le dice te pongo algo y así de repente hay un montón de medios, micromedios, con redacciones ínfimas pero que más o menos son un chiringuito que funciona.

Yo creo que eso, aunque haya infinidad de medios, te vas a los rankings de audiencia y no son infinidad de medios.

P – Ya, pero la publicidad es la que es y llega un momento en que no da para repartir a todos, ¿o sí?

Date cuenta de que nosotros en El Diario.es por ejemplo estamos haciendo la audiencia de dos meses del 90% de los digitales españoles en tres horas. Yo hago cada día un millón doscientas mil visitas.

P - ¿Y cómo sobreviven esos medios?

Porque durante mucho tiempo el Ibex 35, no todas, pero sí una parte de las empresas, era poner fichas en una pequeña parte de cada uno y así “callo bocas” y no me voy a llevar mal por tres pesetas. Ahora lo que está pasando es que están quitando muchos, porque se han dado cuenta que no se puede pagar a cualquier periodista que monta un digitalillo, y por eso están cerrando muchísimos. Y creo que eso irá a más.

Lo que pasó con Manos Limpias, cuando estalla y sale lo de los pagos para que no se diesen noticias, hay habido mucha gente que han decidido no estar en este mercado primero porque no pueden comprar a todos y segundo porque cualquier día les estalla algo de este tipo otra vez. Y eso sí que ha generado que muchas grandes empresas estén recortando institucional cada vez más.

De hecho, lo lógico es que ese tipo de publicidad institucional acabe desapareciendo entera con el tiempo.

P – Hablas de que prevalecerá la imagen de un medio y su credibilidad por encima de los datos, pero en el fondo es en lo que se fijan las marcas. A eso se unen además temas como los adblockers o escándalos como la publicidad no servida. ¿Cómo crees de verdad que será ese modelo publicitario del futuro?

Ese modelo actual no lo podemos cambiar a título individual ningún medio, ni si quiera los medios grandes lo pueden hacer, es muy difícil. Pero la tendencia en todo el mundo lo dice. Este mundo se está acabando, nos queda el branded content, nos quedan los lectores y nos quedan los eventos. Porque el mundo de la publicidad de consumo pensando que podíamos ser como la tele y vender GRPS no lo es. Y no lo es porque al final lo que nos machaca es la segmentación.

Hace poco me han contado que en Financial Times están metiendo big data a su base de datos, esto es cerrado solo puedes estar si te suscribes, están haciendo una ficha de cada cliente de suscripción para saber cuánto ingresan de cada suscriptor y

cuanto ingresan por la publicidad. Porque como tienen segmentada toda su base de datos y saben quién es un director financiero, quien es un estudiante, quien trabaja en uno u otro sitio, pueden ofrecer publicidad muy cara en función de perfiles dentro de Financial Times, hasta el punto de que se están planteando que a determinados perfiles, en función de quienes sean y los datos que les den, bajarles el precio de la suscripción, o incluso, pagarles para que sigan siendo suscriptores.

Porque tener a un tipo que es el CEO de una multinacional no vale igual que lo lea un estudiante esa publicidad, y como están metiendo big data para saber exactamente los trackings de navegación: qué ven, cuánto ven, a qué hora ven, dónde dejan de ver, cuánto tiempo permanecen mirando el banner y están haciendo también métricas no basadas en el número de clics o en el número de lecturas sino en el tiempo de exposición. Te voy a vender 40 horas de anuncio, o 40.000, en función de la gente a la que quieres llegar se acumulan los segundos por exposición, no por número de impresiones.

P – Claro, pero no todos los medios tienen dinero de verdad para invertir en tecnología.

Estamos haciendo algunas cosas pero claro es una carrera muy descompensada porque el presupuesto en tecnología es lo que se gasta en cafés el departamento de innovación de Google en una mañana, es otra cosa, es imposible. Nuestra diferencia no está en tecnología aunque tengas que cuidar la tecnología, está en la información. Nosotros además llevamos una carrera que ha ido muy bien, somos un caso de éxito. Llevamos cinco años de los cuales cuatro son beneficios, este año facturaremos entre El Diario.es y las empresas propiedad de El Diario.es, porque tenemos Ver Tele y algunas ediciones locales también, en el entorno de cinco millones de euros y ganaremos en el entorno de medio millón de euros con una deuda de cero. Es un éxito absoluto, conseguir ser rentables creciendo un 30% anual tanto en publicidad como en socios, como en audiencia.

Y de cara al futuro lo que va a pasar yo creo es que muchos de mis competidores tendrán que copiar parte de mis pasos, sobre todo parte del pago de lectores. Porque a lo que va el mundo es que cada vez te tendrás que apoyar más en otro tipo de ingresos porque la publicidad entendida como la entendíamos que es institucional,

soy amigo del dircom y me va a dar tanto; display, voy a vender millones de CPMS a lo que sea porque como tengo muchas páginas y me funcionará; esto ya no es así.

Entonces yo creo que hay modelos que funcionan, como El Confidencial que lleva también en rentabilidad 12 años o una cosa así, muchísimo tiempo, y que demuestran que se puede pero tienes que hacerlo con un modelo de costes muy diferente. Nosotros debemos ser el medio más barato de todos los que están en el top 10 de largo. De presupuesto de personal, de sueldo, de todo. Y hemos crecido muchísimo, empezamos siendo 12 personas y ahora tenemos 80 aquí y otros 70 en las ediciones locales. Pero aún así somos un enanito comparado con otros. Estamos ahora mismo empatando con El Periódico de Cataluña, ganando a Pedro J. que es el doble de esto en coste, a un 30% de El Confidencial que nos duplica y haciendo más o menos la mitad de la audiencia de El País que solo el sueldo de Cebrián es la mitad de mi chiringuito.

Ahí es donde va a haber el diferencial porque al final es una cuestión de que cuando llega la revolución digital, y esta es una segunda parte que es el cambio en la publicidad y sobre todo la adaptación al móvil, lo que pasa es que donde antes había una tarta así ahora hay la mitad o la tercera parte.

P – ¿Qué opinas del papel que juegan gigantes como Amazon, Google o Facebook que dependen de los medios porque quieren su información pero no su marca?

Ha habido muchos errores de muchos medios con una dependencia muy grande de tráfico con Facebook y Google. Al final estás pegándote a un algoritmo que va cambiando. Y tú no puedes basar tu estrategia en algo que un ingeniero de Google puede cambiar y te quedas fuera de fuego. Nosotros pensamos en algo mucho más clásico que es la marca. Y si miras mi estructura de audiencia, tengo en tráfico directo casi el 50 que es una barbaridad, porque tengo marca. Hay gente que pone www.eldiario.es y se lo lee. Y eso al final es mucho más valioso que tener una página experta en viralizar gatitos, que la gente lee y no sabe que ha leído porque no lo relaciona con ninguna cabecera.

Si coges por ejemplo la evolución en ComScore de Playground, que son especialistas en ir pegados al algoritmo, porque han nacido así, se ve. Porque la dependencia de Google y Facebook es peligrosa.

P – Se habla de ratios de entre un 30 y un 40% de tráfico real de un medio dependiente de solo una plataforma.

Si, es una locura. Yo tengo en redes sociales 17-20%. Entre todas, contando Flipboard, Twitter, Facebook...

P - ¿Las redes sociales dan dinero?

Directamente sí porque me mandan tráfico, pero no muchísimo. A nosotros nos ayudan a enmarcar el debate. Hace poco el Washington Post publicó un informe que había hecho un español sobre el debate en redes del tema de Cataluña, y llegó a la conclusión de que los medios mundiales que más habían influido en el debate en Cataluña habían sido La Vanguardia y El Diario.es. Y La Vanguardia va de saque, pero lo nuestro no. Es que estábamos por delante de The New York Times, por delante de la BBC, por delante de El País, por delante de El Mundo, de El Confidencial, de mucha gente que teóricamente me gana.

P – Hay quienes piensan que en el futuro habrá muy pocos medios y además muy identificados políticamente, porque la gente quiere que le cuenten las cosas tal y como quiere escucharlas.

Yo creo que el espectro ideológico sigue siendo fundamental para los medios de información general. Cuando tú decides hablar de la calle o de Wall Street estás decidiendo, aunque sea objetivamente entre dos realidades, y no es lo mismo hablar de desahucios que de los resultados del Ibex, eso ya te condiciona y te lleva a segmentos ideológicos y políticos de la sociedad. Y eso es legítimo. Me parece menos legítimo hacer presa de partido, no es que mi espectro esté en la izquierda o en la derecha, es que está en Ciudadanos o en el PP, está en el PSOE, y digan lo que digan voy a estar siempre de acuerdo con ellos, pues no, eso es otra cosa distinta, es el género de la propaganda no el de la información. Pero que la información tenga principios pues claro, y que además eso te ayuda aún más a

conseguir una comunidad. Es que, si no es muy difícil, porque el nivel de relación con un medio es muy inferior.

Esto de hacer un diario objetivo, independiente, ¿eso qué significa? Me acuerdo cuando nacimos Público y preguntábamos a los lectores qué querían. Y decían que “un medio de verdad objetivo y riguroso”. ¿Eso qué es? Les preguntábamos. “Pues que digan la verdad contra estos o los otros”, y eso es lo que la gente quiere.

Evidentemente tienes que poner por delante de tus principios ideológicos la verdad y la profesionalidad del periodismo y el método periodístico. Comprobar la información, no contar mentiras, dar la versión de la otra parte, intentas contarlo todo no solo lo que le viene bien a tu gente, aunque a veces tu gente se cabree por lo que lee en tu propio periódico. Nosotros jugamos a eso y lo hacemos con una posición ideológica, claro, y que no ocultamos.

P - ¿Crees que el papel está acabado?

Sí. Me parece que el debate está claro. Yo creo que el papel va a ser los vinilos, algo de coleccionista. Los vinilos no están acabados incluso ha habido un repunte, pero se han acabado como el soporte fundamental de la música, se han acabado los cds y cómo no también los vinilos, pero siguen existiendo. Pues al papel le va a pasar eso. Seguirá existiendo como un nicho que dejará de ser primogénito de la prensa escrita, de hecho, ya no lo es.

Anexo II: Listado de miembros de AEDE por años (2011-2016)²⁸

2011

- 1 COMERESA PRENSA SL (VOCENTO)**
 - 1 ABC
 - 2 El Comercio
 - 3 El Correo Español (El Correo)
 - 4 El Diario Montañés
 - 5 El Diario Vasco
 - 6 Hoy Diario de Extremadura
 - 7 Ideal
 - 8 El Norte de Castilla,
 - 9 La Rioja
 - 10 Las Provincias
 - 11 Diario Sur
 - 12 La Verdad
 - 13 La Voz de Cádiz
 - 2 UNIDAD EDITORIAL**
 - 14 UNIDAD EDITORIAL INF. GRAL SL (EL MUNDO)
 - 15 UNIDAD EDITORIAL PRENSA ECON SL (EXPANSIÓN)
 - 16 UNIDAD EDITORIAL PRENSA DEP. SL (MARCA)
 - 3 PROMOTORA DE INFORMACIONES (PRISA)**
 - 17 Diario AS
 - 18 Cinco Días (dif. mixta) Estructura Grupo de Estudios Ec.
 - 19 El País
 - 4 EDICIONES PRIMERA PLANA (GRUPO ZETA)**
 - 20 Córdoba
 - 21 El Periódico de Aragón
 - 22 El Periódico de Catalunya
 - 23 El periódico de Extremadura
 - 24 El Periódico Mediterráneo
 - 25 Sport (p.u.p.)
 - 5 PRENSA IBERICA**
 - 26 Diari de Girona
 - 27 Diario de Ibiza
 - 28 Diario de Mallorca (Editora Balear SA)
 - 29 Faro de Vigo (Faro de Vigo SA)
 - 30 Información (Ed. Prensa Alicantina SA)
 - 31 La Nueva España (Ed Prensa Asturiana SA)
 - 32 La Opinión de A Coruña
 - 33 La Opinión El Correo de Zamora
-

²⁸ Fuente: AEDE

- 34 La Opinión de Málaga
- 35 La Opinión de Murcia
- 36 La Opinión de Tenerife
- 37 La Provincia DLP (Ed Prensa Canaria SA)
- 38 Levante/El Mercantil (Ed. Prensa Valenciana SA)
- 39 Regió 7 (Ed. Intercomarcals)
- 40 Super Deporte

- 6 GRUPO GODÓ DE COMUNICACIÓN**
 - 41 La Vanguardia
 - 42 Mundo Deportivo

- 7 43 AUDIOVISUAL ESPAÑOLA 2000 (LA RAZÓN)**

- 8 44 LA VOZ DE GALICIA**

- 9 GRUPO JOLY (Federico Joly y CIA)**
 - 45 Diario de Cádiz
 - 46 Diario de Jerez
 - 47 Diario de Sevilla
 - 48 El Día de Córdoba
 - 49 Europa Sur
 - 50 Granada Hoy
 - 51 Huelva Información
 - 52 Málaga Hoy
 - 53 Diario de Almería (antes Almería Actualidad)

- 10 MEDIAPUBLICIDAD DE PUB. (Público)**
 - 54 Público
 - 55 La Voz de Asturias

- 11 56 DIARIO DE NAVARRA**

- 12 GRUPO HERALDO**
 - 57 Heraldo de Aragón
 - 58 Heraldo de Soria

- 13 GRUPO SERRA**
 - 59 Majorca Daily Bulletin
 - 60 Ultima Hora (Hora Nova)

- 14 61 LA GACETA DE LOS NEGOCIOS**

- 15 GRUPO DE COMUNIC. PROMECAL SL**
 - 62 Diario de Burgos
 - 63 Diario Palentino
 - 64 El Diario de Avila (jul06-jun07)
 - 65 La Tribuna de Albacete
 - 66 La Tribuna de Ciudad Real
 - 67 La Tribuna de Talavera
 - 68 La Tribuna de Toledo (*)

- 16 69 CANARIAS 7 (Informaciones Canarias)**

- 17 70 **DEIA (Ed. Iparraguirre)**
- 18 71 **DIARI DE TARRAGONA (PROMICSA)**
- 19 72 **DIARI DE TERRASSA (Julián Sanz Soria)**
- 20 73 **DIARIO DE AVISOS (Canaria de Avisos)**
- 21 74 **DIARIO DE LEÓN**
- 22 75 **DIARIO DE NOTICIAS (Zeroa Multimedia SA)**
- 23 76 **DIARIO DE NOTICIAS DE ALAVA (Ed. Izoria 2004)**
- 24 77 **DIARIO DEL ALTOARAGON (Publicaciones y Ediciones del AltoAragón)**
- 25 78 **DIARIO JAÉN**
- 26 79 **EL ADELANTADO DE SEGOVIA**
- 27 80 **EL ADELANTO DE SALAMANCA (PUBL REG)**
- 28 81 **EI CORREO DE ANDALUCÍA**
- 29 82 **EL ECONOMISTA**
- 30 **EL PROGRESO**
 - 83 El Progreso
 - 84 Diario de Pontevedra
- 31 85 **LA GACETA DE SALAMANCA (Grupo Promotor Salmantino, es la Gaceta Regional de Salamanca)**
- 32 86 **LA VOZ DE ALMERIA (Novotécnica)**
- 33 87 **MENORCA**
- 34 88 **NOTICIAS DE GIPUZKOA (Urgull 2004 SA)**
- 35 89 **ODIEL INFORMACIÓN**

2012

- 1 **COMERESA PRENSA SL (VOCENTO)**
 - 1 ABC
 - 2 El Comercio
 - 3 El Correo Español (El Correo)
 - 4 El Diario Montañés
 - 5 El Diario Vasco
 - 6 Hoy Diario de Extremadura
 - 7 Ideal
 - 8 El Norte de Castilla,
 - 9 La Rioja
 - 10 Las Provincias
 - 11 Diario Sur
 - 12 La Verdad
 - 13 La Voz de Cádiz
- 2 **UNIDAD EDITORIAL**
 - 14 UNIDAD EDITORIAL INF. GRAL SL (EL MUNDO)
 - 15 UNIDAD EDITORIAL PRENSA ECON SL (EXPANSIÓN)
 - 16 UNIDAD EDITORIAL PRENSA DEP. SL (MARCA)
- 3 **PROMOTORA DE INFORMACIONES (PRISA)**
 - 17 Diario AS
 - 18 Cinco Días (Estructura Grupo de E.E.E.E.)
 - 19 El País
- 4 **EDICIONES PRIMERA PLANA (GRUPO ZETA)**
 - 20 Córdoba

- 21 El Periódico de Aragón
- 22 El Periódico de Catalunya
- 23 El Periódico de Extremadura
- 24 El Periódico Mediterráneo
- 25 Sport

- 5 PRENSA IBERICA**
 - 26 Diari de Girona
 - 27 Diario de Ibiza
 - 28 Diario de Mallorca (Editora Balear SA)
 - 29 Faro de Vigo (Faro de Vigo SA)
 - 30 Información (Ed. Prensa Alicantina SA)
 - 31 La Nueva España (Ed Prensa Asturiana SA)
 - 32 La Opinión de A Coruña
 - 33 La Opinión El Correo de Zamora
 - 34 La Opinión de Málaga
 - 35 La Opinión de Murcia
 - 36 La Opinión de Tenerife
 - 37 La Provincia DLP (Ed Prensa Canaria SA)
 - 38 Levante/El Mercantil (Ed. Prensa Valenciana SA)
 - 39 Regió 7 (Ed. Intercomarcals)
 - 40 Super Deporte

- 6 GRUPO GODÓ DE COMUNICACIÓN**
 - 41 La Vanguardia
 - 42 Mundo Deportivo

- 7 43 AUDIOVISUAL ESPAÑOLA 2000 (LA RAZÓN)**

- 8 44 LA VOZ DE GALICIA**

- 9 GRUPO JOLY (Federico Joly y CIA)**
 - 45 Diario de Cádiz
 - 46 Diario de Jerez
 - 47 Diario de Sevilla
 - 48 El Día de Córdoba
 - 49 Europa Sur
 - 50 Granada Hoy
 - 51 Huelva Información
 - 52 Málaga Hoy
 - 53 Diario de Almería

- 10 54 DIARIO DE NAVARRA**

- 11 HERALDO DE ARAGÓN (Heraldo de Aragón editora)**
 - 55 Heraldo de Aragón
 - 56 Heraldo de Soria

- 12 GRUPO SERRA**
 - 57 Majorca Daily Bulletin
 - 58 Ultima Hora (Hora Nova)

13	59	LA GACETA DE LOS NEGOCIOS
14		GRUPO NOTICIAS
	60	DEIA (Ed. Iparraguirre)
	61	DIARIO DE NOTICIAS (Zeroa Multimedia SA)
	62	DIARIO DE NOTICIAS DE ALAVA (Ed. Izoria 2004)
	63	NOTICIAS DE GIPUZKOA (Urgull 2004 SA)
15		GRUPO DE COMUNIC. PROMECAL SL
	64	Diario de Burgos
	65	Diario Palentino
	66	El Diario de Ávila
	67	La Tribuna de Albacete
	68	La Tribuna de Ciudad Real
	69	La Tribuna de Talavera
	70	La Tribuna de Toledo
16	71	CANARIAS 7 (Informaciones Canarias)
17	72	DIARI DE TARRAGONA (PROMICSA)
18	73	DIARI DE TERRASSA
19	74	DIARIO DE AVISOS (Canaria de Avisos)
20	75	DIARIO DE LEÓN
21	76	DIARIO DEL ALTOARAGON (Publicaciones y Ediciones del AltoAragón)
22	77	DIARIO JAÉN
23	78	EL ADELANTADO DE SEGOVIA
24	79	EL ADELANTO DE SALAMANCA (PUBL REG)
25	80	EI CORREO DE ANDALUCÍA
26	81	EL ECONOMISTA
27		EL PROGRESO
	82	El Progreso
	83	Diario de Pontevedra
		LA GACETA DE SALAMANCA (Grupo Promotor Salmantino, es la Gaceta Regional de
28	84	Salamanca)
29	85	LA VOZ DE ALMERIA (Novotécnica)
30	86	MENORCA
31	87	ODIEL INFORMACIÓN

2013

1		COMERESA PRENSA SL (VOCENTO)
	1	ABC
	2	El Comercio
	3	El Correo Español (El Correo)
	4	El Diario Montañés
	5	El Diario Vasco
	6	Hoy Diario de Extremadura
	7	Ideal
	8	El Norte de Castilla,
	9	La Rioja
	10	Las Provincias
	11	Diario Sur
	12	La Verdad

- 13 La Voz de Cádiz
- 2 UNIDAD EDITORIAL**
- 14 UNIDAD EDITORIAL INF. GRAL SL (EL MUNDO)
 15 UNIDAD EDITORIAL PRENSA ECON SL (EXPANSIÓN)
 16 UNIDAD EDITORIAL PRENSA DEP. SL (MARCA)
- 3 PROMOTORA DE INFORMACIONES (PRISA)**
- 17 Diario AS
 18 Cinco Días (Estructura Grupo de E.E.E.E.)
 19 El País
- 4 EDICIONES PRIMERA PLANA (GRUPO ZETA)**
- 20 Córdoba
 21 El Periódico de Aragón
 22 El Periódico de Catalunya
 23 El Periódico de Extremadura
 24 El Periódico Mediterráneo
 25 Sport
- 5 PRENSA IBERICA**
- 26 Diari de Girona
 27 Diario de Ibiza
 28 Diario de Mallorca (Editora Balear SA)
 29 Faro de Vigo (Faro de Vigo SA)
 30 Información (Ed. Prensa Alicantina SA)
 31 La Nueva España (Ed Prensa Asturiana SA)
 32 La Opinión de A Coruña
 33 La Opinión El Correo de Zamora
 34 La Opinión de Málaga
 35 La Opinión de Murcia
 36 La Opinión de Tenerife
 37 La Provincia DLP (Ed Prensa Canaria SA)
 38 Levante/El Mercantil (Ed. Prensa Valenciana SA)
 39 Regió 7 (Ed. Intercomarcals)
 40 Super Deporte
- 6 GRUPO GODÓ DE COMUNICACIÓN**
- 41 La Vanguardia
 42 Mundo Deportivo
- 7 43 AUDIOVISUAL ESPAÑOLA 2000 (LA RAZÓN)**
- 8 44 LA VOZ DE GALICIA**
- 9 GRUPO JOLY (Federico Joly y CIA)**
- 45 Diario de Cádiz
 46 Diario de Jerez
 47 Diario de Sevilla
 48 El Día de Córdoba
 49 Europa Sur
 50 Granada Hoy
 51 Huelva Información

	52	Málaga Hoy
	53	Diario de Almería
10	54	DIARIO DE NAVARRA
11		HERALDO DE ARAGÓN (Heraldo de Aragón editora)
	55	Heraldo de Aragón
	56	Heraldo de Soria
12		GRUPO SERRA
	57	Majorca Daily Bulletin
	58	Ultima Hora (Hora Nova)
13	59	LA GACETA DE LOS NEGOCIOS
14		GRUPO NOTICIAS
	60	DEIA (Ed. Iparraguirre)
	61	DIARIO DE NOTICIAS (Zeroa Multimedia SA)
	62	DIARIO DE NOTICIAS DE ALAVA (Ed. Izoria 2004)
	63	NOTICIAS DE GIPUZKOA (Urgull 2004 SA)
15		GRUPO DE COMUNIC. PROMECAL SL
	64	Diario de Burgos
	65	Diario Palentino
	66	El Diario de Ávila
	67	La Tribuna de Albacete
	68	La Tribuna de Ciudad Real
	69	La Tribuna de Talavera
	70	La Tribuna de Toledo
16	71	CANARIAS 7 (Informaciones Canarias)
17	72	DIARI DE TARRAGONA (PROMICSA)
18	73	DIARI DE TERRASSA
19	74	DIARIO DE AVISOS (Canaria de Avisos)
20	75	DIARIO DE LEÓN
21	76	DIARIO DEL ALTOARAGON (Publicaciones y Ediciones del AltoAragón)
22	77	DIARIO JAÉN
23	78	EL ADELANTADO DE SEGOVIA
24	79	EL ADELANTO DE SALAMANCA (PUBL REG)
25	80	EI CORREO DE ANDALUCÍA
26	81	EL ECONOMISTA
27		EL PROGRESO
	82	El Progreso
	83	Diario de Pontevedra
28	84	LA GACETA DE SALAMANCA (Grupo Promotor Salmantino)
29	85	LA VOZ DE ALMERIA
30	86	MENORCA

2014

- 1 COMERESA PRENSA SL (VOCENTO)**
 - 1 ABC
 - 2 El Comercio
 - 3 El Correo Español (El Correo)
 - 4 El Diario Montañés
 - 5 El Diario Vasco
 - 6 Hoy Diario de Extremadura
 - 7 Ideal
 - 8 El Norte de Castilla,
 - 9 La Rioja
 - 10 Las Provincias
 - 11 Diario Sur
 - 12 La Verdad

- 2 UNIDAD EDITORIAL**
 - 13 UNIDAD EDITORIAL INF. GRAL SL (EL MUNDO)
 - 14 UNIDAD EDITORIAL PRENSA ECON SL (EXPANSIÓN)
 - 15 UNIDAD EDITORIAL PRENSA DEP. SL (MARCA)

- 3 PROMOTORA DE INFORMACIONES (PRISA)**
 - 16 Diario AS
 - 17 Cinco Días (Estructura Grupo de E.E.E.E.)
 - 18 El País

- 4 EDICIONES PRIMERA PLANA (GRUPO ZETA)**
 - 19 Córdoba
 - 20 El Periódico de Aragón
 - 21 El Periódico de Catalunya
 - 22 El Periódico de Extremadura
 - 23 El Periódico Mediterráneo
 - 24 Sport

- 5 PRENSA IBERICA**
 - 25 Diari de Girona
 - 26 Diario de Ibiza
 - 27 Diario de Mallorca (Editora Balear SA)
 - 28 Faro deVigo (Faro de Vigo SA)
 - 29 Información (Ed. Prensa Alicantina SA)
 - 30 La Nueva España (Ed Prensa Asturiana SA)
 - 31 La Opinión de A Coruña
 - 32 La Opinión El Correo de Zamora
 - 33 La Opinión de Malaga
 - 34 La Opinión de Murcia
 - 35 La Opinión de Tenerife
 - 36 La Provincia DLP (Ed Prensa Canaria SA)
 - 37 Levante/El Mercantil (Ed. Prensa Valenciana SA)
 - 38 Regió 7 (Ed. Intercomarcals)
 - 39 Super Deporte

- 6 GRUPO GODÓ DE COMUNICACIÓN**

	40	La Vanguardia
	41	Mundo Deportivo
7	42	AUDIOVISUAL ESPAÑOLA 2000 (LA RAZÓN)
8	43	LA VOZ DE GALICIA
9		GRUPO JOLY (Federico Joly y CIA)
	44	Diario de Cádiz
	45	Diario de Jerez
	46	Diario de Sevilla
	47	El Día de Córdoba
	48	Europa Sur
	49	Granada Hoy
	50	Huelva Información
	51	Málaga Hoy
	52	Diario de Almería
10	53	DIARIO DE NAVARRA
11		HERALDO DE ARAGÓN (Heraldo de Aragón editora)
	54	Heraldo de Aragón
	55	Heraldo de Soria
12		GRUPO SERRA
	56	Majorca Daily Bulletin
	57	Ultima Hora (Hora Nova)
	58	Menorca
13		GRUPO NOTICIAS
	59	DEIA (Ed. Iparraguirre)
	60	DIARIO DE NOTICIAS (Zeroa Multimedia SA)
	61	DIARIO DE NOTICIAS DE ALAVA (Ed. Izoria 2004)
	62	NOTICIAS DE GIPUZKOA (Urgull 2004 SA)
14		GRUPO DE COMUNIC. PROMECAL SL
	63	Diario de Burgos
	64	Diario Palentino
	65	El Diario de Ávila
	66	La Tribuna de Albacete
	67	La Tribuna de Ciudad Real
	68	La Tribuna de Talavera
	69	La Tribuna de Toledo
15	70	CANARIAS 7 (Informaciones Canarias)
16	71	DIARI DE TARRAGONA (PROMICSA)
17	72	DIARI DE TERRASSA
18	73	DIARIO DE AVISOS (Canaria de Avisos)
19	74	DIARIO DE LEÓN
20	75	DIARIO DEL ALTOARAGON (Publicaciones y Ediciones del AltoAragón)
21	76	DIARIO JAÉN
22	77	EL ADELANTADO DE SEGOVIA

23	78	EI CORREO DE ANDALUCÍA
24	79	EL ECONOMISTA
25		EL PROGRESO
	80	El Progreso
	81	Diario de Pontevedra
26	82	LA GACETA DE SALAMANCA (Grupo Promotor Salmantino, es la Gaceta Regional de Salamanca)
27	83	LA VOZ DE ALMERIA (Novotécnica)

2015

1	COMERESA PRENSA SL (VOCENTO)
	1 ABC
	2 El Comercio
	3 El Correo Español (El Correo)
	4 El Diario Montañés
	5 El Diario Vasco
	6 Hoy Diario de Extremadura
	7 Ideal
	8 El Norte de Castilla,
	9 La Rioja
	10 Las Provincias
	11 Diario Sur
	12 La Verdad
2	UNIDAD EDITORIAL
	13 UNIDAD EDITORIAL INF. GRAL SL (EL MUNDO)
	14 UNIDAD EDITORIAL PRENSA ECON SL (EXPANSIÓN)
	15 UNIDAD EDITORIAL PRENSA DEP. SL (MARCA)
3	PROMOTORA DE INFORMACIONES (PRISA)
	16 Diario AS
	17 Cinco Días (Estructura Grupo de E.E.E.E.)
	18 El País
4	EDICIONES PRIMERA PLANA (GRUPO ZETA)
	19 Córdoba
	20 El Periódico de Aragón
	21 El Periódico de Catalunya
	22 El Periódico de Extremadura
	23 El Periódico Mediterráneo
	24 Sport
5	PRENSA IBERICA
	25 Diari de Girona
	26 Diario de Ibiza
	27 Diario de Mallorca (Editora Balear SA)
	28 Faro deVigo (Faro de Vigo SA)
	29 Información (Ed. Prensa Alicantina SA)
	30 La Nueva España (Ed Prensa Asturiana SA)

	31	La Opinión de A Coruña
	32	La Opinión El Correo de Zamora
	33	La Opinión de Málaga
	34	La Opinión de Murcia
	35	La Opinión de Tenerife
	36	La Provincia DLP (Ed Prensa Canaria SA)
	37	Levante/El Mercantil (Ed. Prensa Valenciana SA)
	38	Regió 7 (Ed. Intercomarcals)
	39	Super Deporte
6		GRUPO GODÓ DE COMUNICACIÓN
	40	La Vanguardia
	41	Mundo Deportivo
7	42	AUDIOVISUAL ESPAÑOLA 2000 (LA RAZÓN)
8	43	LA VOZ DE GALICIA
9		GRUPO JOLY (Federico Joly y CIA)
	44	Diario de Cádiz
	45	Diario de Jerez
	46	Diario de Sevilla
	47	El Día de Córdoba
	48	Europa Sur
	49	Granada Hoy
	50	Huelva Información
	51	Málaga Hoy
	52	Diario de Almería
10	53	DIARIO DE NAVARRA
11		HERALDO DE ARAGÓN (Heraldo de Aragón editora)
	54	Heraldo de Aragón
	55	Heraldo de Soria
12		GRUPO SERRA
	56	Majorca Daily Bulletin
	57	Ultima Hora (Hora Nova)
	58	Menorca
13		GRUPO NOTICIAS
	59	DEIA (Ed. Iparraguirre)
	60	DIARIO DE NOTICIAS (Zeroa Multimedia SA)
	61	DIARIO DE NOTICIAS DE ALAVA (Ed. Izoria 2004)
	62	NOTICIAS DE GIPUZKOA (Urgull 2004 SA)
14		GRUPO DE COMUNIC. PROMECAL SL
	63	Diario de Burgos
	64	Diario Palentino
	65	El Diario de Ávila
	66	La Tribuna de Albacete
	67	La Tribuna de Ciudad Real
	68	La Tribuna de Talavera

	69	La Tribuna de Toledo
15	70	CANARIAS 7 (Informaciones Canarias)
16	71	DIARI DE TARRAGONA (PROMICSA)
17	72	DIARI DE TERRASSA
18	73	DIARIO DE LEÓN
19	74	DIARIO DEL ALTOARAGON (Publicaciones y Ediciones del AltoAragón)
20	75	DIARIO JAÉN
21	76	EL ADELANTADO DE SEGOVIA
22	77	EI CORREO DE ANDALUCÍA
23	78	EL ECONOMISTA
24		EL PROGRESO
	79	El Progreso
	80	Diario de Pontevedra
25	81	LA GACETA DE SALAMANCA (Grupo Promotor Salmantino, es la Gaceta Regional de Salamanca)
26	82	LA VOZ DE ALMERIA (Novotécnica)

2016

1	COMERESA PRENSA SL (VOCENTO)
	1 ABC
	2 El Comercio
	3 El Correo Español (El Correo)
	4 El Diario Montañés
	5 El Diario Vasco
	6 Hoy Diario de Extremadura
	7 Ideal
	8 El Norte de Castilla,
	9 La Rioja
	10 Las Provincias
	11 Diario Sur
	12 La Verdad
2	UNIDAD EDITORIAL
	13 UNIDAD EDITORIAL INF. GRAL SL (EL MUNDO)
	14 UNIDAD EDITORIAL PRENSA ECON SL (EXPANSIÓN)
	15 UNIDAD EDITORIAL PRENSA DEP. SL (MARCA)
3	PROMOTORA DE INFORMACIONES (PRISA)
	16 Diario AS
	17 Cinco Días (Estructura Grupo de E.E.E.E.)
	18 El País
4	EDICIONES PRIMERA PLANA (GRUPO ZETA)
	19 Córdoba
	20 El Periódico de Aragón
	21 El Periódico de Catalunya
	22 El Periódico de Extremadura
	23 El Periódico Mediterráneo
	24 Sport

5	PRENSA IBERICA
	25 Diari de Girona
	26 Diario de Ibiza
	27 Diario de Mallorca (Editora Balear SA)
	28 Faro de Vigo (Faro de Vigo SA)
	29 Información (Ed. Prensa Alicantina SA)
	30 La Nueva España (Ed Prensa Asturiana SA)
	31 La Opinión de A Coruña
	32 La Opinión El Correo de Zamora
	33 La Opinión de Málaga
	34 La Opinión de Murcia
	35 La Opinión de Tenerife
	36 La Provincia DLP (Ed Prensa Canaria SA)
	37 Levante/El Mercantil (Ed. Prensa Valenciana SA)
	38 Regió 7 (Ed. Intercomarcals)
	39 Super Deporte
6	GRUPO GODÓ DE COMUNICACIÓN
	40 La Vanguardia
	41 Mundo Deportivo
7	42 AUDIOVISUAL ESPAÑOLA 2000 (LA RAZÓN)
8	43 LA VOZ DE GALICIA
9	GRUPO JOLY (Federico Joly y CIA)
	44 Diario de Cádiz
	45 Diario de Jerez
	46 Diario de Sevilla
	47 El Día de Córdoba
	48 Europa Sur
	49 Granada Hoy
	50 Huelva Información
	51 Málaga Hoy
	52 Diario de Almería
10	53 DIARIO DE NAVARRA
11	HERALDO DE ARAGÓN (Heraldo de Aragón editora)
	54 Heraldo de Aragón
	55 Heraldo de Soria
12	GRUPO SERRA
	56 Majorca Daily Bulletin
	57 Ultima Hora (Hora Nova)
	58 Menorca
13	GRUPO NOTICIAS
	59 DEIA (Ed. Iparraguirre)
	60 DIARIO DE NOTICIAS (Zeroa Multimedia SA)
	61 DIARIO DE NOTICIAS DE ALAVA (Ed. Izoria 2004)
	62 NOTICIAS DE GIPUZKOA (Urgull 2004 SA)

14	GRUPO DE COMUNIC. PROMECAL SL
	63 Diario de Burgos
	64 Diario Palentino
	65 El Diario de Ávila
	66 La Tribuna de Albacete
	67 La Tribuna de Ciudad Real
	68 La Tribuna de Talavera
	69 La Tribuna de Toledo
15	70 CANARIAS 7 (Informaciones Canarias)
16	71 DIARI DE TARRAGONA (PROMICSA)
17	72 DIARI DE TERRASSA
18	73 DIARIO DE LEÓN
19	74 DIARIO DEL ALTOARAGON (Publicaciones y Ediciones del AltoAragón)
20	75 DIARIO JAÉN
21	76 EL ADELANTADO DE SEGOVIA
22	77 EI CORREO DE ANDALUCÍA
23	78 EL ECONOMISTA
24	EL PROGRESO
25	79 El Progreso
26	80 Diario de Pontevedra
27	81 LA GACETA DE SALAMANCA (Grupo Promotor Salmantino, es la Gaceta Regional de Salamanca)
26	82 LA VOZ DE ALMERIA (Novotécnica)

